

T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme-Yönetim Organizasyon Programı

**ALGILANAN LİDERLİK TARZININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ  
DAVRANIŞLARININ ORTAYA ÇIKMASINDAKİ ETKİSİNDE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: LOJİSTİK ENDÜSTRİSİNDE  
BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hazırlayan  
Alpaslan DOĞAN

Danışman  
Prof. Dr. Nevin DENİZ

İstanbul, 2017

T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme-Yönetim Organizasyon Programı

**ALGILANAN LİDERLİK TARZININ ÜRETKENLİK  
KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ ORTAYA  
ÇIKMASINDAKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
ROLÜ: LOJİSTİK ENDÜSTRİSİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hazırlayan  
**Alpaslan DOĞAN**

İstanbul, 2017

## KABUL VE ONAY

Alpaslan DOĞAN tarafından hazırlanan “Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, ..../..../2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Nevin DENİZ (Danışman)

Üye: Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

Üye: Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

Üye: Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Yağmur ÖZYER

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ümit ATAMAN

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10.06.2017

Alpaslan DOĞAN

## ÖZET

Geçmişin maliyet odaklı ve seri üretim anlayışından; küresel rekabet ve değişen müşteri beklentileri ile beraber farklılaşmış, bireye hitap eden, özgün, yüksek katma değere sahip ve yenilikçi ürünleri/hizmetleri sunabilme becerisinin ön plana çıktığı bir döneme gelmiş bulunuyoruz. Üstelik her ürünün aynı zamanda çevresel duyarlılığa ve toplumsal değerlere saygılı olması da kesin olarak beklenmektedir. Söz konusu beklentilerin karşılanabilmesi şüphesiz çalışanlar ve onların davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Buradan hareketle, işletmeler için söz konusu zorlu şartlarla baş edebilmelerini engelleyebilecek önemli bir unsur olan üretkenlik karşıtı iş davranışları araştırma problemi olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmada, liderlik tarzı (enstrümantal liderlik, katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik) ile üretkenlik karşıtı iş davranışları (bireye yönelik, mülkiyete yönelik ve işe yönelik) arasındaki ilişki ve örgüt kültürünün (içsel koruma kültürü ve dışa yönelim kültürü) bu ilişkide üstlendiği rol ile beraber üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bu değişkenler vasıtasıyla azaltılabilmesinin mümkün olup olmadığı da araştırılmıştır.

Çalışma alanı olarak Türk Lojistik Endüstrisi belirlenmiş ve bu alanda faaliyet gösteren 26 adet lojistik işletmede çalışan toplam 325 katılımcıdan elde edilen verilerden kantitatif yöntemlerle bulgular elde edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, bazı liderlik tarzlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmakta etkin oldukları bazı örgüt kültürü türlerinin ise bu tür davranışları azaltmada düzenleyici rol üstlendikleri gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında veya azaltılmasında liderlik tarzlarının etkisinin ve örgüt kültürünün bu ilişkide rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütlerin, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmak maksadı ile yapacakları çalışmalarda liderlik tarzları ile örgüt kültürlerine odaklanmaları ve söz konusu bu parametreler vasıtasıyla amaçlarına daha kolay ulaşabilecekleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüt kültürü.

## ABSTRACT

From the cost-oriented mass production approach of the past; we have come to a differentiated, authentic era with high added value which speaks to the individual and in which the ability to provide innovative product/services came into prominence with era of the global competition and changing customer expectations. Also, it is expected that each product definitely should be respectful to the environmental sensibility and societal values. Meeting the expectations in question is definitely directly related to the employees and their behaviors. From this point of view, counterproductive work behaviors which can prevent the businesses from dealing with the difficult conditions in question are designated as the research problem. Also, the relationship between the leadership style (instrumental leadership, participative leadership and supportive leadership) and counterproductive work behaviors (towards the individual, towards the ownership and towards the work) and the role of the organization culture (internal maintenance culture and external positioning culture) in this relationship, and whether it is possible to decrease the counterproductive work behaviors via those variables are researched in this study.

Turkish Logistics Industry has been chosen as the study field and findings has been obtained via quantitative methods from the data that was obtained from 325 participants who work in 26 different logistics businesses that work in this field.

According to the findings of the research, it has been observed that some leadership styles are effective in decreasing the counterproductive work behaviors and some organization cultures play a regulatory role in decreasing those kinds of behaviors. According to the findings that are obtained, it has been concluded that the leadership styles affect the occurrence and decline of the counterproductive work behaviors and the organization culture has a role in this relationship. It is suggested that, in the works that the organizations will conduct in order to decrease the counterproductive work behaviors, they should focus on the leadership styles and organization culture, and that they can reach their goal easier with those parameters.

Key Words: Leadership, counterproductive work behaviors, organizational culture.

## ÖN SÖZ

Şüphesiz hakkı ile yapılan her araştırma büyük emekler karşılığında ortaya çıkmakta ve her araştırma etkisi oranında insanlığa bir katkı sağlamaktadır. Her ne kadar bu katkının kendi çalışmam açısından değerlendirmesini yapamasam da şahsım adına elimden gelenin en iyisini ortaya koymaya çalıştığımı ifade edebilirim.

İlk bakışta her araştırma, araştırmacının emeklerinden ibaretmiş gibi görülse de aslında çok sayıda gizli kahramanların eseridir. Şüphesiz bu durum, bu araştırma için de geçerlidir.

Öncelikle sevgili aileme, benimle beraber göstermiş oldukları ve yaklaşık dört yıl süren “hayatı yavaşlatma zorunluluğuna” katlandıkları için çok teşekkür ederim.

Bir öğretici ve yol gösterici olmanın ötesinde, biz öğrencileri için “ilham perisi” olan sevgili danışman hocam Prof. Dr. Nevin DENİZ’e; çalışmanın araştırma kısmına ve bütününe verdiği destek ile Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN hocama minnet ve teşekkürlerimi sunarım. Anlayış ve yardımları için sevgili hocalarım Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN, Prof. Dr. Gönen DÜNDAR, Yrd. Doç. Dr. Yağmur ÖZYER’e, doktora eğitimim boyunca kendilerinden ders alma şans ve onuruna eriştiğim; Prof. Dr. Şafak URAL, Prof. Dr. Ali AKDEMİR, Prof. Dr. Hüseyin İNCE ve Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ hocalarıma katkıları ve destekleri için çok teşekkür ederim. Doktora eğitiminin, bencil ve amansız bir kariyer savaşı, rol ve unvan kapma yarışı olmadığını örneğini teşkil eden ve desteğini hep hissettiğim sınıf arkadaşım sevgili Alper GÜRER hocama da hem desteği hem de arkadaşlığı için teşekkür ederim.

Hayatım boyunca aldığım eğitimleri veren, geldiğim noktayı kendimden daha çok onlara borçlu olduğum tüm öğretmen ve hocalarıma sonsuz teşekkürleri borç bilirim.

Her araştırma insanlığın ilerleyişine atılan bir adımdır. Bu adımları atan ve her birini kıskandığım ama daha çok hayranlık duyduğum bilim insanlarına; asla kişisel menfaat gütmeyen sanata, bilime ve insanlığa katkı sağlamış olan, kendinden sonraki nesillere insan olmanın onurunu yaşatan gelmiş geçmiş tüm insanlara, büyük bir saygıyla minnetlerimi sunarım.

Nihayet bu toprakların çocuğu olan herkesin istikbalini, gencecik yaşamlarını feda ederek güvence altına alan, asla göremeyecekleri nesillerinin hayatı için hayatlarından geçen; Kurtuluş Savaşı başta olmak üzere tüm Őehit ve gazilerimize; milletini özünden çok seven gelmiş geçmiş tüm liderlerimize sonsuz minnet duygularımı ifade etmek isterim.

Liderlik olgusunun en parlak biçimde vücut bulduğu ve hakkı; teşekkürlerle, minnetlerle, saygı ifadeleri ile veya bir başka biçimde ödenemeyecek olan, sadece kendi milletinin değil tüm insanlık için ilham kaynağı ve yol gösterici olan, bu çalışmanın yapılabilmesinin de vesilesi durumundaki; insanlık tarihinin gelmiş geçmiş en büyük liderlerinden Büyük Önder M. K. ATATÜRK'e asla ödenemeyecek hakkı için sonsuz minnetlerimi sunarım.



# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖN SÖZ .....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiii
TABLolar LİSTESİ .....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
EK'LER LİSTESİ .....	xvii

## 1. BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ .....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	2
1.4. LOJİSTİK ENDÜSTRİSİ .....	3

## 2. BÖLÜM

### LİDERLİK

2.1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI ve ÖNEMİ .....	6
2.1.1. Liderlik Kavramı .....	8
2.1.2. Liderliğin Tanımı .....	10
2.1.3. Liderliğin Önemi .....	12
2.2. LİDERLİK KURAMLARI .....	13

<b>2.2.1. Lider Özellikleri Kuramı</b> .....	14
<b>2.2.2. Lider Davranışları Kuramı</b> .....	17
2.2.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	18
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	21
2.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi .....	22
2.2.2.4. McGregor'un X ve Y Modeli .....	24
2.2.2.5. Likert Sistem 4 Modeli .....	26
<b>2.2.3. Liderlikte Durumsallık Kuramı</b> .....	27
2.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli .....	28
2.2.3.2. Yol-Amaç Kuramı .....	31
2.2.3.3. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli .....	32
2.2.3.4. Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı .....	34
2.2.3.5. Vroom-Yetton-Jago Modeli .....	36
2.2.3.6. Lider-Üye Etkileşim Modeli .....	39
<b>2.2.4. Lider Davranışlarına İlişkin Yeni Kuramlar</b> .....	40
2.2.4.1. Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik Davranışı Kuramı ...	41
2.2.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Davranışı Kuramı .....	42
2.2.4.3. Enstrümantal Liderlik .....	44

### **3. BÖLÜM**

#### **ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI**

<b>3.1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI KAVRAMI</b> .....	46
<b>3.2. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI TANIMI</b> .....	51
<b>3.3. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ ÖNCÜLLERİ</b> .....	53

<b>3.4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ TÜRLERİ .....</b>	<b>61</b>
<b>3.5.1. Hırsızlık .....</b>	<b>61</b>
<b>3.5.2. Sabotaj .....</b>	<b>64</b>
<b>3.5.3. Çekilme .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.4. Devamsızlık .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5.5. İşte Varolmama .....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.6. Sanal Kaytarma .....</b>	<b>69</b>
<b>3.5.7. Madde Kullanımı .....</b>	<b>70</b>
<b>3.5.8. Yolsuzluk .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5.9. Aldatma ve Hilekarlık .....</b>	<b>73</b>
<b>3.5.10. Dedikodu ve Söylenti .....</b>	<b>74</b>
<b>3.5.11. İş Yeri Nezaketsizliği .....</b>	<b>76</b>
<b>3.5.12. Saldırganlık ve Zorbalık .....</b>	<b>77</b>
<b>3.5.13. İstismar (Kötüye Kullanma) .....</b>	<b>79</b>
<b>3.5.14. Psikolojik Taciz-Şiddet-Yıldırma (Mobbing) .....</b>	<b>80</b>
<b>3.5.15. Ayrımcılık ve Cinsel Taciz .....</b>	<b>84</b>
<b>3.6. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BENZER KAVRAMLARIN İNCELENMESİ.....</b>	<b>86</b>
<b>3.6.1. Amaç Karşıtı İş Davranışları .....</b>	<b>86</b>
<b>3.6.2. Sapkın Davranışlar .....</b>	<b>87</b>
<b>3.6.3. Aykırı İş Yeri Davranışları .....</b>	<b>89</b>
<b>3.6.4. Örgütsel Sinizm .....</b>	<b>89</b>

## 4. BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

<b>4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI ve ÖZELLİKLERİ</b> .....	91
4.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı .....	92
4.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	95
4.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	98
4.1.4. Örgüt Kültürünün Boyutları .....	99
4.1.5. Örgüt Kültürünün Önemi .....	101
<b>4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ</b> .....	102
4.2.1. Parsons Modeli .....	102
4.2.2. Schein Modeli .....	103
4.2.3. Kilmann Modeli .....	104
4.2.4. Quinn ve Cameron Modeli .....	105
4.2.5. Deal ve Kennedy Modeli .....	107
4.2.6. Miles ve Snow Modeli .....	108
4.2.7. Quchi Z Kültür Modeli .....	109
4.2.8. Deshpande ve Arkadaşlarının Örgüt Kültürü Modeli .....	110

## 5. BÖLÜM

### ALGILANAN LİDERLİK TARZININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ ORTAYA ÇIKMASINDAKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: LOJİSTİK ENDÜSTRİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

<b>5.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ</b> .....	112
5.1.1. Araştırmanın Değişkenleri .....	113
5.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Kümesi .....	114

<b>5.1.3. Araştırma Modeli</b> .....	115
<b>5.1.4. Araştırma Hipotezleri</b> .....	116
<b>5.1.5. Araştırmanın Kısıtları</b> .....	118
<b>5.1.6. Araştırmanın Varsayımları</b> .....	119
<b>5.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler</b> .....	120
<b>5.1.8. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Testleri</b> .....	121
<b>5.1.9. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Testleri</b> .....	122
5.1.9.1. Açıklayıcı Faktör Analizleri .....	123
5.1.9.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....	129
<b>5.2. ARAŞTIRMA BULGULARI</b> .....	132
<b>5.2.1. Demografik ve İşletmelere İlişkin Bulgular</b> .....	132
<b>5.2.2. Araştırma Modeli Test Sonuçları</b> .....	135
5.2.2.1. Korelasyon Analizleri .....	135
5.2.2.2. Regresyon Analizleri .....	137
5.2.2.3. Hiyerarşik Regresyon Model Testleri .....	143
<b>5.2.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi</b> .....	149

## **6. BÖLÜM**

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

<b>6.1. SONUÇ</b> .....	155
<b>6.2. ÖNERİLER</b> .....	159
<b>KAYNAKLAR</b> .....	160
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b> .....	182
<b>EK: SORU FORMU ÖRNEĞİ</b> .....	183

## KISALTMALAR LİSTESİ

**AFA:** Açıklayıcı (açımlayıcı) Faktör Analizi

**AGFI:** Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)

**Ark.:** Arkadaşları

**Bakanlık veya Ulaştırma Bakanlığı:** Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı

**b.t.:** Bilinmeyen tarih

**CFI:** Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**E.T.:** Erişim Tarihi

**GFI:** İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index)

**IFI:** Artımlı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index)

**KMO:** Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)

**M.Ö.:** Milattan Önce

**NFI:** Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)

**PGFI:** Basitlik Uyum İndeksi (Parsimony Goodness of Fit Index)

**RFI:** Bağlı Uyum İndeksi (Relative Fit Index)

**RMR:** Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals)

**RMSEA:** Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation)

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**YEM:** Yapısal Eşitlik Modeli (Yapısal Model)

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 2.1.</b> Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	9
<b>Tablo 2.2.</b> Liderlik Kuramlarının Odaklandığı Özellikler .....	14
<b>Tablo 2.3.</b> Lider Özellikleri Kuramında Odaklanılan Liderlik Özellikleri ....	15
<b>Tablo 2.4.</b> Liderlik Özellikleri Kuramına İlişkin Yapılmış Olan Başlıca Araştırmalar .....	16
<b>Tablo 2.5.</b> Blake ve Mouton Yönetim Matrisi .....	23
<b>Tablo 3.1.</b> Olumsuz İş Davranışları .....	49
<b>Tablo 3.2.</b> Aykırı İş Yeri Davranışları ve Kategorileri .....	89
<b>Tablo 4.1.</b> Bazı Örgüt Kültürü Tanımlamaları .....	97
<b>Tablo 4.2.</b> Parsons AGIL Modeli .....	103
<b>Tablo 4.3.</b> Deal ve Kennedy Modeli .....	108
<b>Tablo 4.4.</b> Quchi Örgüt Kültürü Tiplerinin Karşılaştırılması .....	110
<b>Tablo 5.1.</b> Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Yapısı .....	125
<b>Tablo 5.2.</b> Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Faktör Yapısı .....	127
<b>Tablo 5.3.</b> Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı .....	129
<b>Tablo 5.4.</b> Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İyiliği İstatistik Değerleri ....	130
<b>Tablo 5.5.</b> Demografik Özelliklere İlişkin Veriler .....	133
<b>Tablo 5.6.</b> İşletmelere İlişkin Veriler .....	134
<b>Tablo 5.7.</b> Korelasyon Analiz Sonuçları .....	137
<b>Tablo 5.8.</b> Regresyon Analiz Sonuçları .....	143

<b>Tablo 5.9.</b>	Hiyerarşik Regresyon Etkileşim Model Sonuçları .....	149
<b>Tablo 5.10.</b>	Regresyon Modeli Özet Sonuçları .....	151
<b>Tablo 5.11.</b>	Hipotez Test Sonuçları .....	154





## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1.	Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırmasına Göre Liderlik Davranışları .....	20
Şekil 2.2.	Lider-İzleyici İlişkileri (Michigan Araştırmaları) .....	22
Şekil 2.3.	Fiedler Durumsal Liderlik Kuramı .....	30
Şekil 2.4.	Yol-Amaç Kuramında Odaklanılan Değişkenler .....	32
Şekil 2.5.	Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ve Boyutları .....	33
Şekil 2.6.	Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı .....	36
Şekil 2.7.	Vroom-Yetton-Jago Karar Ağacı Modeli .....	38
Şekil 2.8.	Lider-Üye Etkileşim Modeli .....	40
Şekil 2.9.	Full-Range Liderlik Modeli .....	44
Şekil 3.1.	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Oluşum Mekanizmasına Yönelik Çerçeve .....	51
Şekil 3.2.	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Öncülleri .....	57
Şekil 3.3.	Sackett ve DeVore'in Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Hiyerarşik Modeli .....	58
Şekil 4.1.	Örgüt Kültürünün Seviyeleri .....	93
Şekil 4.2.	Örgüt Kültürünün Gözlemlenebilen Unsurları .....	95
Şekil 4.3.	Örgüt Kültürünün Boyutları .....	100
Şekil 4.4.	Rekabetçi Değerler Modeli .....	106
Şekil 4.5.	Deshpande, Farley ve Webster Örgüt Kültürü Modeli .....	111
Şekil 5.1.	Araştırma Modeli .....	115

# EK'LER LİSTESİ

Sayfa

<b>EK.</b>	Soru Formu Örneği .....	183
------------	-------------------------	-----



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Günümüz işletmeleri hemen hemen aynı makine, donanım ve teknolojilerle, çok benzer eğitimden geçmiş çalışanlarla üretim yapmaktadırlar. Buna rağmen az sayıdaki işletme çok başarılı olabilirken büyük çoğunluk başarısız olmakta, bir başka deyimle yüksek verimlilik ve üretkenliği yakalayamamaktadır. Üstelik bu durum ve ayırım, hizmet sektöründe çok daha fazla öne çıkmaktadır. Bu durumda işletme üretkenlikleri açısından belki de şu ana kadar çok da dikkat çekmeyen bir alana; çalışan davranışlarının verimlilik ve üretkenlikle olan ilişkisine her zamankinden daha dikkatle bakmak gerekmektedir. Özellikle üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesinin önünde engel olması, sebep olduğu maddi ve manevi kayıpların boyutu; büyük bir sorun olabilmektedir.

Bu araştırma genel olarak işletmelerin daha üretken olabilme arayışına ve bu maksatla çalışan davranışları ile aynı zamanda sosyal bir birim olan işletmelerin çalışanları için sundukları çalışma şartlarındaki belirli davranışlara odaklanmaktadır. Araştırmanın çözüm arayışında olduğu problem, genel olarak işletmelerde ve çalışma alanı olarak belirlenen lojistik sektöründe ortaya çıkan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltma yollarının arayışındadır. Böylece işletmelerin özellikle çalışanlarından kaynaklanan üretkenlik kayıplarını azaltarak üretkenliklerini yükseltebilmeleri, dolayısıyla işletmelerin daha rekabetçi ve kalıcı olabilmeleri de mümkün olabilecektir.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, lojistik sektöründen elde edilen verilerle; üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında liderlik faktörünün etkisini ortaya koymak, ayrıca bu etkileşim sürecinde örgüt kültürünün düzenleyici (moderatör) etkisini araştırmaktır.

Bu maksatla cevabı aranan sorular şunlardır:

1. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımı ve kavramsal olarak oluşum mekanizmaları ile boyut ve türleri nelerdir?
2. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşumunda liderlik faktörünün etkisi ne mertebededir?
3. Araştırmada ele alınan liderlik tarzlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ortaya çıkarmasındaki etkileri birbirlerine göre farklılıklar içermekte midir?
4. Liderlik tarzları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki nedensellik (varsa) ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisi var mıdır?
5. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını liderlik ve örgüt kültürü değişkenleri vasıtasıyla azaltmak veya engellemek mümkün müdür?
6. Elde edilen bulguların genelleştirilerek örgütler için ancak özellikle işletmeler için hangi tümevarımsal sonuçlara ulaşılabileceği.

## 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın önemi; işletmeler için öncelik arz eden üretkenlik olgusuna odaklanmasıdır. Günümüzde yaratıcılık, çalışan becerileri, iş gücü verimliliği gibi kavramlar çok daha fazla önem arz etmektedir. Özellikle hizmet sektörü, çalışanların becerilerine son derece duyarlı bir yapıyı haizdir. Bu araştırma, çalışanların verimlilik ve performans düzeylerini artırmak, motivasyon düşüşü nedeni ile ortaya çıkabilecek verimlilik düşüşlerini azaltabilmek, işletme bünyesinde olumsuz iş yeri davranışlarını asgari düzeye indirebilmek, böylece aynı zamanda sosyal bir yapı olan işletme çalışanlarına mutlu bir çalışma ortamı teşkil edebilmeyi araştırması bakımından önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın önemi; üretkenlik ve verimlilik gibi finansal göstergelerin daha iyi olabilmesi kadar işletmeye ilişkin sosyal iklimin de olumlu yapıda olabilmemesinin arka planını ortaya koymaya çalışmasıdır.

Araştırmada çalışılan evren olarak lojistik sektörü seçilmiştir. Bunun bir sebebi bu sektörde neredeyse her yönetim kademesinde görev almış olmam iken bir diğer neden ise lojistik sektörünün günümüz endüstrileri içinde çok önemli bir yer edinmiş olmasıdır. Lojistik faaliyetlerinin verimliliğindeki artış tüm ticari faaliyetlere ve işletmelere yansıtacak (çünkü bütün ürünlerin üretiminde lojistik faaliyetler gerçekleştirilir) ve genel olarak küresel ticarete üretkenlik katkısı sağlayacaktır. Üretkenlik, çok faktörden etkilenen bir sonuç olduğuna göre bu çalışmada çalışan davranışlarından kaynaklanabilecek iş (üretim) kayıpları veya iş kazançlarına odaklanılmış, yani çalışan davranışları dikkate alınmıştır. Dolayısıyla araştırma her ne kadar lojistik sektöründe yapılmış olsa da lojistik sektörünün hizmet sektörleri içerisinde en önde yer alan iş kolu olması, nispeten emek yoğun olması ve günümüz modern ticaret dünyasının ihtiyaçlarının karşılanabilmesinin kilit taşı ve ekonominin öncül alt yapılarından birisi olması nedeniyle elde edilecek çıkarımların uygulama alanının geniş ve karşılık alınma ihtimalinin de yüksek olduğu dolayısıyla diğer tüm sektörler için önem arz ettiği düşünülmektedir.

Öte yandan özellikle Ülkemizde nispeten üzerinde az çalışılmış olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin çalışmalara katkı sağlanması da önemli bir husus olarak tespit edilmiştir.

#### **1.4. LOJİSTİK ENDÜSTRİSİ**

Lojistik, günümüzde sağlık hizmetlerinden turizme, mal üretiminden bilimsel araştırmalara, sanattan spora, sosyal faaliyetlerden eğitime, hatta uzay çalışmalarına değin medeniyete ve doğaya ilişkin tüm faaliyetlerde kendisine rastlanan bir alt doku durumundadır.

Lojistik fenomenini tanımlayabilmek için çok sayıda ifade ortaya atılmıştır. Bunda şüphesiz diğer sektörlerin ihtiyaçları ve endüstrinin gelişim aşamalarının da etkisi bulunmaktadır. Dünya Bankası'nın Lojistik Performans İndeks-2016 raporunda lojistik; "taşımıcılık, depolama ve komisyonculuk gibi; ürünlerin tedarik zinciri içerisinde hareket ve yönelimlerini sağlayan ve tedarik zincirini kurmaya ve yönetmeye yardımcı olan bir dizi hizmet ve faaliyeti ifade eder" biçiminde tanımlamaktadır (Dünya Bankası, 2017). Öte yandan Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP) de çok bilinen tanımlamaları ile lojistik yönetimini;

“müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ürünlerin ilk çıkış kaynağı ile nihai tüketim noktası arasındaki tüm aşamalarda; malların, hizmetlerin ve bilginin akışının ve depolanmasının etkili ve verimli bir şekilde her iki yönde de planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri yönetimi parçasıdır” biçiminde ifade etmektedir (Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi, 2017). Avrupa Birliği Standartlar Komitesi lojistiğin özelliklerini (Gleissner ve Femerling, 2013: 4);

- “... planlama, uygulama ve kontrol,
- kişilerin veya eşyaların taşınması ve yerleştirilmesi,
- ve bu eylemlere yönelik olarak gerçekleştirilen diğer tüm destekleyici faaliyetlerin sistematik ve belirli amaçlara yönelik olarak organize edilmesi” biçiminde ifade etmektedir.

Lojistik tanımlamalarının çoğunlukla imalat sektörüne yönelik, genellikle fiziksel boyutlu ve tedarik zincirinin işleyişine işaret eder bir yapıda olduğu görülmektedir. Oysa lojistiğin kapsamı sadece bu kadar değildir. Örneğin yolcu taşımacılığı veya turizm taşımacılığı, hasta taşıma işi hatta bireysel finansal birikimlerin değerlendirilmesi için profesyonel yardım alınması da lojistiğin kapsadığı alanlar olarak kabul edilebilir. Bu hususların ve günümüz koşullarının dikkate alınması ile lojistiği; “kişilerin veya kuruluşların kendi uzmanlık alanları haricindeki ihtiyaçlarını karşılamak üzere bizatihi kendilerine sağlanan profesyonel hizmetlerin tümü” biçiminde ifade etmek mümkündür.

Lojistiğe atfedilen önemin bir diğer nedeni de sahip olduğu ve ürettiği ticari kapasitedir. Öyle ki Dünya Ticaret Örgütü (WTO) verilerine göre 2015 yılında küresel ölçekte 16,2 trilyon \$ değerinde mal üretimi yapılırken 4,68 trilyon \$ değerinde de hizmet üretimi gerçekleştirilmiştir. Lojistik sektörü yaklaşık olarak 1.2 trilyon \$ değer üreterek (taşıma ve mallara ilişkin hizmetler dahil, yolcu taşımacılığı hariç) dünya hizmet üretiminin %26’sını tek başına gerçekleştirmiştir. Öte yandan lojistik sektörünün dünya ticaretine olan katkısı ise %6 mertebesindedir (Dünya Ticaret Örgütü, 2016). Ancak lojistik sektörünün önemi, sadece küresel ticarete yaptığı katkıdan değil, toplumun ve ticaretin alt yapısı olmasından kaynaklanmaktadır (Doğan, 2014: 678). Buradan da görüldüğü üzere lojistik hem diğer tüm ticari alanların alt yapısı olması hem de kendi başına oluşturduğu değer itibari ile dünyanın en önemli iş dallarından birisidir. Bir diğer önemli husus da verimliliğin ve teslim süresinin

günümüz rekabet unsurları içerisinde ön plana çıkmasıdır. Ürünleri istenilen kalitede ve uygun fiyatla üretmek yeterli olmamakta hızlı bir teslimatla müşteriye ulaştırılması da önemli beklentiler arasında yer almaktadır. Takdir edilir ki işletmeler için hem verimlilik hem de hızlı teslimat becerileri tam olarak lojistik yeteneklerle ilgilidir.

Lojistik hizmet faaliyetleri çeşitli biçimlerde sınıflandırılmakla beraber, genel olarak enformasyon hizmetleri, ana lojistik hizmetleri ve ileri düzey hizmetler olarak kategorileştirilebilir. Bu kategorilerin bileşenleri başlıca şu unsurlardan oluşur (Gleissner ve Femerling, 2013: 8):

- Enformasyon hizmetleri: Lojistik enformasyon hizmetleri (dağıtım/teslimat işlemlerine ilişkin bilgiler gibi) ve ileri düzey enformasyon hizmetleri (taşıma modu veya dağıtım yöntemi seçimi hizmetleri gibi).
- Ana (core) lojistik hizmetleri: Üç bileşenden oluşur, bunlar; sipariş işlemleri, depolama ve elleçleme, taşıma ve sevkiyat faaliyetleri.
- İleri düzey hizmetler: İleri düzey lojistik hizmetleri (yer seçimi, tedarik zinciri yönetimi gibi) ve tamamlayıcı ileri düzey lojistik hizmetleri (yönetimsel danışmanlık hizmetleri gibi).

Lojistik, gerek toplum gerek ekonomi gerekse bireyler için yaşamsal bir fonksiyon durumundadır.

## 2. BÖLÜM

### LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, tanımı ve önemi ile birlikte başlıca liderlik kuramlarından bahsedilecektir.

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI, TANIMI ve ÖNEMİ

Liderlik, en çok incelenen ve ilgi çeken konulardan biri olmaya devam etmektedir. Üstelik bu yüksek ilgi sadece iş dünyasında değil neredeyse tüm sosyal birimlerde görülmektedir. Gerçekten de kendisinden önce sayısız lider veya yönetici tarafından yönetilmiş kurumlar, örgütler veya devletler, sonu kesin felaketle neticelenecek istikametlerini etkili ve başarılı bir liderlik kurumu ile tersine çevirdiklerine şahit olunmuştur. Şüphesiz ki bu duruma insanlık tarihi içinde en iyi örneği, büyük lider Atatürk teşkil etmektedir. Ancak ne yazık ki böyle bir liderin ortaya çıkması da bir o kadar ender görülmektedir. Organizasyon içinde alelade bir görevde iştigal eden umulmadık bir çalışanın bir zaman sonra o işletmeyi tarihe geçirecek başarılarla ulaştırması; herhangi subay gibi görünen bir askerin tarihin en büyük zaferlerinden birisini elde etmesi; yıllarca süregelen ölümcül yönetim hataları neticesinde son günlerini yaşadığına şüphe olmayan işletmelerin parlayan bir yıldız konumuna ulaştırılması... Tüm bu hususların tek ortak noktası: liderlik olgusu. Görünen o ki formel ya da informel bir organizasyon için liderlik, felaketle kurtuluş arasındaki ince çizgiyi temsil etmektedir.

Liderler, kurumsal destanın kahramanıdırlar. Kişileri başka türlü asla gitmeyecekleri yerlere gitmeye motive ederler. Hem kuruluşları değiştirmek hem de sonuçlar üretmek için liderlere ihtiyaç vardır. Herhangi bir iş ikliminde iyi bir liderlik belki de bir şirketin sahip olabileceği en iyi rekabet avantajıdır. Bu sebeple, yönetim araştırmacılarının ısrarla başarılı liderliğin özelliklerine odaklanmaları şaşırtıcı bir durum değildir. Liderlerin, etkili olabilmeleri için istisnai yeteneklerinin yanında takipçilerini cezbetme becerilerine de sahip olmaları gerekir (Harvard Business School Publishing, 2008: 126-127). O halde “insanı lider yapan şey nedir?” sorusu akla gelmektedir. Uzmanlar liderlik konusunda sayısız kitap yazmış, sonsuz sayıda video



hazırlamış ve bitmek bilmeyen seminerler düzenlemişlerdir. Buna rağmen liderlik yine de ona ulaşmaya çabalayan çoğu kişinin elde etmeyi başaramadığı bir vasıftır (Nelson ve Economy, 2010: 45). Bennis ve Thomas, bu zorluğu şöyle ifade etmektedirler: “Hayatımız boyunca liderlik araştırmalarıyla uğraşmış olan bizler için, lideri lider yapan nedir sorusu hala büyüleyici bir sorudur. Neden bazıları, insanları doğal bir şekilde öz güven, sadakat ve sıkı çalışmaya esinlendirebiliyorken; aynı derecede vizyon ve zeka sahibi olan bazıları tekrar tekrar tökezliyor?” (Harvard Business School Publishing Corporation, 2005: 152).

Şirketler genellikle “uygun lider bulmakta neden başarısız olurlar” sorusu ise başka dikkat çekici bir husustur. Bu başarısızlığın baş sorumlusu yine kendileri olabilir. Şirketlerin pek çoğu, lider adaylarının eksiksiz bir resmini oluşturmada başarısızdır çünkü uyguladıkları yöntemler en baştan kusurludur. Yöneticilerin incelemeleri, belirli işlerdeki performansa önem verir, bir beceri listesine dayalıdır ve kişinin davranışsal özelliklerini incelemede başarısız kalır. Hatta böyle bir bilgi dikkate alındığında bile liderlik kriterlerinin bütünü (özellikle, başkalarını harekete geçirmek gibi somut beceriler) genellikle derinlemesine incelenmez. Sıklıkla üstün potansiyele sahip kişiler tek bir hatalarında gözden çıkartılırken vasat olanlar bir kez şansı yakaladıkları için kimi zaman çok yüksek mevkilere yükselirler (Harvard Business School Publishing Corporation, 2005: 19). Şirketlerin lider seçimindeki başarısızlıklarına bir başka neden ise “benzerliğin çekiciliğidir”. Çünkü çoğu üst düzey yönetici, arka planı, tecrübeleri ve karakteri kendisine benzer olan insanlara destek çıkmaya eğilimlidir. Irk, cinsiyet farkları ya da sosyal, ekonomik veya coğrafi arka plandaki farklılıklar yüzünden veya benzer bir işletmede karşılaştırılabilir bir pozisyonda hiç bulunmamış olmaları nedeni ile umut verici adaylar bazen görmezden gelinir (Harvard Business School Publishing Corporation, 2005: 18). Bu “görmemezlik” sonucunda ise uygun profiller değerlendirme dışı kalabilmektedir.

Liderliğe ilişkin yapılmış neredeyse sayısız çalışma, çok az noktada birbirleriyle mutabık kalabilmişlerdir: İleri gelen çok sayıdaki araştırmacı ve akademisyen; yöneticilik işiyle ilgili ciltler dolusu kitap yazmış ve çeşitli kavramsallaştırma önerileri getirmiştir. Hepsinin üzerinde anlaştığı nokta, liderliğin karmaşık ve beklenti düzeyi yüksek bir iş olduğudur (Hill, 2010: 5-6).

### 2.1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar her türlü ihtiyaçlarını kendi olanakları ile karşılayamadıklarından amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için bir araya gelip faaliyetlerini bütünleştirerek maddi ve beşeri unsurları olan bir organizasyon (örgüt) oluştururlar (Ülgen, 1997: 101). Dolayısıyla insanlar birey olarak değil, birlik (topluluk) halinde yaşarlar. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri kısıtlanmış durumdadır (Eren, 2012: 435). Böylece bireysel olarak yapılamayacak işler yapılabilmiş, ihtiyaçlar karşılanmış, kişiler kendilerini daha güvende hissetmişlerdir. Topluluk halinde bir yaşam tarzı doğal olarak, hiyerarşik yapının ve liderlik kurumunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. O halde liderliğin tarihçesini insanlık başlangıcına tarihlemek mümkündür. Belki de bu nedenle toplumlar, mazilerinde gördükleri ve kendilerine yararlı olarak addettikleri yahut beğendikleri liderlerini türlü vesile ve yöntemlerle daima anmaya gayret etmektedirler. Liderlik kurumu, takipçileri olan bireyleri yakından hatta bazen yaşamsal düzeylerde etkileyebilmektedir. Bu durumun işletmeler, kurum ve kuruluşlar, devletler için hatta yaşamın her alanı için geçerli olduğu görülmektedir. Etkili ve başarılı lider, her alanda ve herkes tarafından adeta mumla aranmaktadır. Çünkü zor zamanların çıkışı liderlik kurumundan beklenmektedir.

Liderliğin kavramsallaştırılması zamana göre farklılık göstermiştir. Tablo 2.1'de görüleceği üzere dönemsel olarak liderliğin, gerek liderlik ihtiyaçlarının değişmesi (savaş yıllarında daha çok zorlayıcı güç formunda olması gibi) gerekse liderliği etkileyen karmaşık ağ yapısı gereğince farklı özellikleri ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla buradan, değişimin süreklilik özelliği gereğince liderliğin de sürekli olarak farklı dönemlerde farklı şekilde ele alınacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Öyle ki Northouse, bu durumu "Liderlik .... cümlesini bitirmenin birçok yolu vardır" (Northouse, 2014: 2) biçiminde anlatmıştır.

**Tablo 2.1.** Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

DÖNEM	LİDERLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ
1900-1929	Bu dönemde, yaygın bir tema olan egemenlik ile gücün merkezliliği ve kontrolü üzerine vurgu yapılmıştır. Örneğin döneme ilişkin (1927) bir liderlik tanımı: "liderin itaat, saygı, sadakat ve iş birliği konularında yönlendirme ve tetikleme isteğini etkileme yeteneği"
1930'lar	Egemenlik kavramından etkileme düşüncesine geçişle birlikte, liderin kişilik özellikleri odak nokta haline geldi. Bu dönemde, liderlik aynı zamanda kişilik özellikleri ile grubun kişilik özellikleri arasındaki etkileşim olarak tanımlanır.
1940'lar	Bireyin grup etkinliklerini yönetmeye yönelik davranışı olarak tanımlanan liderlik anlayışında grup yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Ayrıca ikna edici liderlik zorlayıcı liderlikten ayırt edilmiştir.
1950'ler	Bu dönemde liderlik kavramına ilişkin üç tema hakimdi: Grup kuramının sürekliliği (liderlik, liderin grup içinde yaptıkları olarak ifade edilir). Müşterek amaçları geliştiren ilişki olarak liderlik (liderliği davranışına bağlı olarak tanımlar). Etkenlik (liderlik, tüm grup etkenliğini etkileme yeteneğini ifade eder).
1960'lar	Bu dönemde insanlık çalkantılı yıllarını yaşasa da liderlik bilimcileri arasında uyum görülmüştür: Liderlik, müşterek amaçları olan insanları etkileyen kişilerin davranışı olarak tasvir edilmiştir.
1970'ler	Grup etkililiği anlayışının yaygınlaşması ile beraber liderlik "grup veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek için grupları veya örgütleri başlatma veya sürdürme" olarak örgütsel davranış yaklaşımına dönüştü. Dönemin en önemli liderlik tanımı Burns (1978) tarafından; "Liderlik, hem liderlerin hem de takipçilerinin destekledikleri amaçların bağımsız veya karşılıklı gerçekleştirilmesi için mücadele ve çekişme bağlamında belli motivasyon ve değerler, farklı ekonomik, siyasi ve diğer kaynaklarla kişilerin karşılıklı mobilize edilmesi sürecidir" biçiminde yapılmıştır.
1980'ler	Bu dönemde liderliğin doğasına ilişkin bilimsel ve popüler çalışmalarda patlama yaşandı ve bunun neticesinde de konu akademik ve toplum bilincinin gündemine yerleşti. Sonuç olarak, çok sayıda liderlik tanımı muhafaza edilen birçok temayla beraber karmaşık bir hal aldı. Döneme ilişkin liderlik temaları: "liderin isteği gibi yap", "tesir", "kişilik özellikleri", "dönüşüm" olarak göze çarpmaktadır.
21. Yüzyıla Doğru	Uyumsuzluklar içinde geçen onlarca yıldan sonra, liderlik bilimcileri bir konuda hemfikir olmuşlardır: müşterek bir liderlik tanımını yapmak mümkün değildir. Bir taraftan kişilik özelliği, yetenek ve liderliğin ilişkisel yönlerine vurgu yapılırken, diğer taraftan liderlik ile yönetimin farklı süreçler olup olmadığı müzakere edilmektedir. Büyüyen küresel tesir ve nesil farklılıkları gibi etkilerden dolayı liderlik, farklı insanlar için farklı anlamlar ifade etmeye devam edecektir. Sonuç olarak liderlik, belirli bir tanımının uzun süre değişim içinde olacağı karmaşık bir kavramdır.

**Kaynak:** Northouse, 2014: 2-4.

Öte yandan Hodgkinson, liderlik araştırmalarındaki “abartıya” dikkat çekmektedir. Yazara göre: “Liderlik kavramı ışıktan ziyade ısı yayar. Merkezi bir terim, belki de merkezi terimin kendisi olmasına rağmen, yönetsel dil oyunu içinde çoğu zaman söylem ve politik kullanımla öylesine çamura bulanmıştır ki anlamını, şaşırma ve manipülasyon içinde yitirerek, kavranamamazlık veya saçmalık raddesine gelmiştir. Ortalık liderliğe ilişkin okullar ve teşebbüslerden geçilmemektedir. Yüce

amaçlara motive edenlerden, yapımcılarının cebini doldurmak üzere tasarlanmış video ve seminerlerin fazlalığına kadar. Ne var ki bunca emek sarf edilmesine rağmen liderlik, semantik gizemini korumaktadır” (Hodgkinson, 2008: 107). Hatta Hodgkinson, liderliğin özünden uzaklaşarak psikolojikleştirildiğine vurgu yapmakta ve görüşlerini şöyle açıklamaktadır: “Liderlik, kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Hatta bugün liderliğin akademik psikolojinin bir alt kümesini oluşturacak şekilde psikolojikleştirildiği söylenebilir. Bu alt disiplinin kendi felsefi çevresi ile bağlantısı kesilmiştir” (Hodgkinson, 2008: 107).

### **2.1.2. Liderliğin Tanımı**

Etimolojik açıdan lider ve liderlik kavramları incelendiğinde: İngilizce kökenli olan lider (leader); “bir grup, örgüt veya ülkeyi komuta eden kişi olarak tanımlanırken”; liderlik (leadership) ise “bir grup, örgüt veya ülkeye önderlik edilmesi” biçiminde ifade edilmektedir (Longman English Dictionary Online, 02.02.2016). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlükte lider; “önder, şef; bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse; bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” olarak ifade edilmiş; liderlik ise “liderin görevi; önderlik” biçiminde tarif edilmiştir (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 02.02.2016). Liderlik tanımının dönemsellik olarak ve zamanla farklılar arz ettiğini de belirtmek gereklidir. Bu nedenle birbirlerinden farklı çok sayıda liderlik tanım ve kuramları ortaya çıkmıştır.

Öncelikle belirlemek gerekir ki liderliğin evrensel ve genelgeçer bir tanımı yoktur. Çünkü liderlik karmaşık bir olgu olup, farklı tanımlamalar gerektirmekte ve farklı biçimlerde ele alınmaktadır (Lussier ve Achua, 2010: 5). Dolayısıyla liderlik, önemi ve çok boyutluluğu nedeni ile tanımlanması güç bir kavram olmuştur. Bu sebeple liderlik, tüm dünyadaki araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Liderlik üzerine yapılmış bilimsel araştırmalar gösteriyor ki liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklayan birçok farklı kuramsal yaklaşım vardır (Northouse, 2014: 1). Dolayısıyla literatürde çok sayı ve çeşitte liderlik tanımlamaları yapılmış, üzerinde mutabık kalınan bir tanım ortaya konulamamıştır. Bu durum liderliğin; liderliği, takipçilerini ve koşulları içeren karmaşık bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2012: 4).

Liderliğin genel olarak tanımı, insanlara önderlik etmek şekliyle çerçevelendirilebilir. Ancak bu tanım daha teknik düzeylerde ele alınmaya çalışıldığında, liderlik olgusunu kavramsallaştırmanın çok da basit olmadığı görülmektedir. Stogdil'in vurguladığı gibi, "liderlik kavramının neredeyse tanımını yapmaya çalışan insanlar kadar çok farklı tanımları vardır". Liderlik kavramı bu özelliği ile demokrasi, sevgi ve huzur kavramlarına benzer. Her birimiz sezgisel olarak biliriz ki bu kelimeler farklı insanlar için farklı şeyler ifade eder (Northouse, 2014: 2). Liderliğin fark edilip anlaşılabilmesi ise tanımlanması kadar zor değildir. Çünkü liderlik hakkındaki belki de en zor iş liderliği tanımlamaktır. Ünlü bir vecizeyle ifade edilirse, "liderliği tanımlayamayabiliriz fakat onu gördüğümüzde anlayabiliriz" (Liker ve Convis, 2013: 59).

Liderliğe ilişkin yapılmış neredeyse sayısız tanımlardan bazıları şunlardır:

"Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir" (Koçel, 2013: 569).

"Liderlik, amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik olarak grubu etkileyebilme yeteneğidir" (Robbins ve Judge, 2013a: 377).

"Lider, gruba yön veren yani onu örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçiren ise lider olarak nitelendirilen kimsedir... Lider grup üyesi olan ancak örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan bir kimsedir" (Eren, 2012: 436).

"Liderlik, bireyin müşterek amacı gerçekleştirmede grubu etkilediği bir süreçtir" (Northouse, 2014: 5).

"Liderlik en genel olarak bir grubu etkileyerek hedeflere ulaşılmasını sağlamak şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca liderler, örgütlere de kültüre de şekil vermektedirler" (Akdemir, 2014: 271).

"Lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Bir özellik olarak liderlik ise liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Liderin grup ve bireyler üzerinde gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi önemlidir. Liderlik zorlama veya güç ile ortaya çıkmaz." (Özkalp ve Kirel, 2013: 309).

Çalışanları zorla etkileme gücüne sahip olduğuna inanan bir yönetici liderlik yapamaz. Çünkü çalışanları onun liderlik özelliklerini inanarak kabul etmeleri gerekmektedir.

“Liderlik, genel olarak daha çok inanmayı, etkilemeyi, cesareti, bilgiyi, zekayı, analitik ve yaratıcı düşünmeyi, vizyon oluşturmayı vb. ifadeleri içeren bir kavramdır” (Güney, 2012b: 337).

Liderliğin stratejik yönetim açısından tanımı da önceki tanımlarla benzer biçimde ifade edilmektedir: “Liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla yöneltmesidir. Liderin temel işlevi, işletmenin (örgütün) misyonu veya temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler yaratmaktır” (Ülgen ve Mirze, 2007: 373).

Verilmiş olan tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik: “İnsanların ortak hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için; onlara yol gösterme, motive etme, vizyon sağlama gibi becerilerle hedefe ulaşmalarında öncül olmaktır” biçiminde ifade edilebilir.

### **2.1.3. Liderliğin Önemi**

Liderliğin önemi şüphesiz ki üst düzeydedir, normal bir akış içerisinde veya sıradan durumların çok ötesindeki olağanüstü durumlarda veya kriz hallerinde başarılı liderliklerin aranır olduğu görülmektedir. İnsanlar, kendi güçlerini aşan zorluklarla karşılaştıklarında başka birilerinden yardım istemek eğilimindedirler. Bu başka birisi, o sorunu aşabilecek yeterlilikte ise bir lider olması kuvvetle muhtemeldir. Şu halde “liderler zor zamanları atlama için veya zor hedefleri başarmak için önemli bir enstrümandır” sonucuna varılabilir ki bu durum, liderliğin önemine işaret etmektedir. Gerçekten de etkili liderlik becerileri/özellikleri tüm insanlarda eşit düzeyde bulunmamakta, üstelik genel olarak bu hususta büyük bir kıtlık yaşanmaktadır. Bu kıtlığı aşmanın yolu, liderleri ortaya çıkarmak, liderlik özelliklerini geliştirmek olabilir. Bu durumda uygun veya başarılı liderlik nedir? Sorusu ön plana çıkacaktır.

Büyük liderler bizi harekete geçirir. İkimizde tutku uyandırır ve elimizden geleni yapmamızı sağlayan bir esin kaynağı olurlar. Liderliğin bu etkisini açıklamaya çalışırken strateji, vizyon ya da güçlü fikirlerden söz ederiz. Oysa çok daha temel bir gerçek var ortada: Büyük lider duygulara hitap eder (Goleman, Boyatzis ve McKee,

2014: 15). Liderler insanları harekete geçirir, enerji verir, seferber eder. İnsanları ve organizasyonları daha önce hayal bile edemedikleri yerlere götürür. Liderlik geçici bir heves değildir, bu nedenle mücadelesi de hiç bitmez. Belirsizlik ve karmaşa dönemlerinde bu mücadeleyi göze almak ve kabul etmek karmaşanın, durgunluğun ve tükenişin tek panzehridir. Zaman değişir, sorunlar değişir, teknolojiler başkalaşır, insanlar değişir ama liderlik kalıcıdır. Ekiplerin, işletmelerin ve toplulukların harekete geçerek yönetimi ele alan insanlara ihtiyacı vardır (Kouzes ve Posner, 2014: 9). Örneğin, Toyota firması için liderlik özel bir yere sahiptir ve firmanın başarısı için çok gerekli bir unsur olarak görülür. Liderin özellikleri ve rolü şöyle açıklanır: “Kendi liderlik becerilerini sürdürmek için gerekli olan bir tür kişisel gelişime açık olmak, büyümeleri ve ilerlemeleri için kendine bağlı çalışanları geliştirmek, organizasyonun bütün seviyelerini Toyota’nın sürekli iyileştirme ve uzun vadeli hedeflerini başarmasına katkıda bulunabilmeleri için engelleri ortadan kaldırmak ve meydan okumalar ve hedefler koymaktır” (Liker ve Convis, 2013: 51). Bu örnekten de anlaşılacağı üzere liderlik, işletmenin yapısının oluşumundan, hedefler doğrultusunda faaliyetler gerçekleştirmesinde ve işletme ile çevre arasında olumlu yönde ilişkiler ve eş güdüm oluşturulmasına kadar bir dizi faaliyetin etkinliği; liderlik özelliğine, lider işletme uyumuna yani lidere bağlıdır (Erdoğan, 1997: 357).

## 2.2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kuramlarına dair yapılmış olan başlıca çalışmalar, dört başlık altında toplanarak incelenmiştir. Bunlar;

- Lider özellikleri kuramı,
- Lider davranışları kuramı,
- Durumsallık kuramı,
- Yeni (modern) kuramlar.

Liderliğe ilişkin kavramsallaştırma gelişiminin, tek boyut olan özellikler modelinden daha çok boyutlu (liderliği etkileyen boyutlar, izleyiciler, ortam koşulları gibi)

yaklaşımlara doğru ilerlediği görülmektedir. Bu durumda liderlik süreç olarak formüle edildiğinde;

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar})$$

bağlantısı ile ifade edilebilir (Koçel, 2013: 574).

Formülden de anlaşılacağı üzere, liderliğin sadece kendi öz nitelikleri haricinde dış faktörlerden de etkilendiği görülmektedir. Genel olarak liderlik kuramları incelendiğinde, farklı liderlik kuramlarının liderliğe ilişkin farklı hususlara odaklandıkları görülmektedir (Tablo 2.2).

**Tablo 2.2.** Liderlik Kuramlarının Odaklandığı Özellikler

Liderlik Kuramı Türü	Lider Özellikleri	Lider-İzleyici ilişkileri	Örgüt ve çevre koşulları
Lider Özellikleri Kuramı	Dikkate alır	-	-
Lider Davranışları Kuramı	-	Dikkate alır	-
Durumsallık Kuramı	-	Dikkate alır	Dikkate alır

### 2.2.1. Lider Özellikleri Kuramı

Özellikler Kuramının ilk olarak 1. Dünya savaşı sırasında subaylar için duyulan gereksinim sonucu ortaya çıktığı söylenebilir. ABD Ordusu, 1. Dünya savaşının başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikologu askeri personel seçimi ve elenmesinde görevlendirmiştir. Çalışma sonucunda birçok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer yöntemlerin endüstride kullanılmaya başlanmasıyla, Özellikler Kuramı ortaya çıkmıştır (Erkutlu, 2014: 31). Lider Özellikleri Kuramında, liderin belirli öznel özellikleri üzerine odaklanılmıştır. Bu teori, lider değişkenini esas almaktadır (Koçel, 2013: 575). Erken liderlik teorilerini teşkil eden Özellikler Kuramı, liderlerin kişisel özelliklerine vurgu yaparak; bitmeyen enerji, etkili sezgi, esrarengiz öngörü ve dayanılmaz ikna edici güçler gibi olağanüstü yeteneklerle etkili liderliği açıklamaya çalışır (Yukl, 1989).

Lider Özellikleri Kuramında liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal nitelikler gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2012: 441). Liderlik Özellikleri Kuramında odaklanılan nitelikler Tablo 2.3'de belirtilmiştir.



**Tablo 2.3.** Lider Özellikleri Kuramında Odaklanılan Liderlik Özellikleri

LİDER ÖZELLİKLERİ KURAMI	
FİZİKSEL ÖZELLİKLER	KİŞİSEL ÖZELLİKLER
Boy	Zeka
Ağırlık (kilo)	Hitabet yeteneği (hatiplik)
Güçlülük	Bireyler arası ilişkiler ve iletişim yeteneği
Yaş	Güven verme ve güvenilir olma
Fiziksel olgunluk belirtileri	Girişimcilik ve riski göze alma
Sağlık durumu	Cesaret ve kendine güven
Yakışıklılık	

**Kaynak:** Eren, 2012: 441.

Lider Özellikleri Kuramına göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır (Koçel, 2013: 576). Özellikler Kuramı diğer liderlik teorilerinden çok farklıdır, çünkü kişilik kuramında takipçilere ya da olaylara değil de yalnızca lidere odaklanılmıştır. Esas itibari ile bu kuram, liderlerin hangi özellikler sergiledikleri ve kimlerin bu özelliklere sahip oldukları ile ilgilenir. Özellikler Kuramı belli bir durumda nasıl bir lidere ihtiyaç duyulduğu veya bazı durumlarda liderin ne yapması gerektiği ile alakalı hipotezler veya ilkeler tertip etmez. Bunun yerine etkili liderlikte liderlerin belli bazı özelliklere sahip olmasının çok elzem olduğu üzerinde durur. Liderlik sürecinde esas olan lider ve liderin kişiliğidir (Northouse, 2014: 28-29). Bu sebeple liderlikte Özellikler Kuramı, sadece liderin kişisel yeteneklerine ve özelliklerine odaklanmaktadır.

Özellikler Kuramına göre liderler sahip oldukları özellikler bakımından takipçilerinden farklıdırlar. Dolayısıyla bu farkların neler olduğuna ve liderleri grup üyelerinden ayıran niteliklere ilişkin soruya cevap bulabilmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır (Güney, 2012b: 359). Ancak liderlik özelliklerini yok sayıp lider özelliklerine odaklanarak gerçekleştirilen bu ilk araştırmalar olumlu sonuç vermemiştir. 1960'ların sonunda gerçekleştirilen 20 araştırmanın incelendiği bir çalışmanın sonucunda; 80'e yakın liderlik özelliğinin tanımlandığını fakat bunlardan sadece 4 veya 5 tanesinin yaygın olduğunu saptanmıştır. 1990'lara kadar gerçekleştirilen sayısız araştırma ve incelemeden sonra söyleyebileceğimiz en iyi şey şudur: Birçok lider "diğer kişilerden farklıdırlar". Fakat onlara has olan özellikler,

incelemeden incelemeye göre büyük farklılıklar göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013a: 377). Örneğin, bazıları uzun boylu olan bir liderin diğerlerinden daha etkili olabileceğini savunurken, diğerleri de bu sonucun tam tersini savunuyorlardı. Bazı yazarlar da liderlik özelliklerinin vücut şekline, el yazısının karakteristiğine ve astrolojiye bağlı olduğuna inanmışlardı (Özkalp ve Kirel, 2013: 311).

Özellikler Kuramı, etkin liderliğin kaynağını lider özelliklerinde (kişisel ve öznel) aramış, bu nedenle de kişilik özelliklerine ve bireye odaklanmıştır. Özellikler Kuramının aşağıdaki biçimde formüle edilmesi mümkündür:

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider Özellikleri})$$

Netice itibari ile Kişilik (Özellikler) Kuramı; bir liderlik özellikleri listesi vermede ve liderlerin özelliklerini analiz etmede, durumları hesaba katma konusunda başarısız oldu. Buna ilaveten bu kuram, en önemli liderlik özellikleri ile alakalı sağlam ve güvenilir temellere dayandırılmayan sübjektif ve bir uzun bir liste ile sonuçlandı. Ayrıca Özellikler Kuramı, liderlerin özelliklerini grup ve takım performansı gibi diğer sonuçlar ile de yeterince ilişkilendiremedi. Son olarak, bu kuram özellikle liderlik eğitimi ve gelişimi için de çok yararlı değildir. Çünkü bireylerin kişisel vasıfları büyük oranda değişmez ve sabit olup kişilik özellikleri değişiklikten etkilenmez (Northouse, 2014: 41). Bu sonuç ise liderliğin geliştirilemeyen ve doğuştan gelen bir özellik olduğu yanlılığına yol açmaktadır. Söz konusu bu araştırmalardan başlıcaları Tablo 2.4'de görülmektedir.

**Tablo 2.4.** Liderlik Özellikleri Kuramına İlişkin Yapılmış Olan Başlıca Araştırmalar

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
Zeka Duyarlılık Anlayış Sorumluluk İnisiyatif Israr Öz güven Sosyallik	Zeka Erkeklik Uyumluluk Hakimiyet Dışa dönüklük Tutuculuk	Başarı Israr Anlayış İnisiyatif Öz güven Sorumluluk İş birlikçilik Hoşgörü Etki Sosyallik	Zeka Erkeklik Hakimiyet Sosyallik	Dürtü Motivasyon Dürüstlük Öz güven	Bilişsel yetenekler Dışa dönüklük Vicdanlı olmak Duygusal istikrar Motivasyon Sosyal zeka Öz denetim Duygusal zeka Problem çözme

**Kaynak:** Northouse, 2014: 23.

Yaklaşık elli yıl süren bu kurama ilişkin yapılan yüzlerce araştırmalar neticesinde liderlerin fiziksel, ussal ve kişisel nitelikleri başarıları ile kıyaslanmaya çalışılmış, bu niteliklere ilişkin listeler yapılmış ve netice genellikle düşük kırıklığı ile sonlanmıştır. Ayrıca araştırmalar, değişik kişilikte, değişik çevrelerden ve eğitim basamaklarından gelen çok çeşitli tipte kişilerin başarılı liderler olabileceklerini göstermiştir (Drake ve Smith, 1990: 214). Özellikler Kuramının yukarıda belirtilmiş olan sakıncaları, eksiklikleri, genelleştirilebilir sonuçlar verememesi, liderlik araştırmacılarını, liderliğe ilişkin başka unsurları incelemeye sevk etmiştir. Bu nedenle araştırmacılar liderlerin üyelerine karşı davranış biçimleri ile de ilgilenmeye başlamışlardır.

### 2.2.2. Lider Davranışları Kuramı

Lider Davranışları Kuramı (stil veya tarz teorisi) liderlerin izleyicilerine karşı sergiledikleri davranışlara odaklanmıştır. Bu kuram aşağıdaki biçimde formüle edilmektedir;

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler})$$

Özellikler Teorisiyle ilgili ilk çalışmalarda yetersizlikler 1940'lı yıllardan 1960'lara kadar olan süre içerisinde araştırmacıları farklı yönere götürmüştür. Araştırmacılar etkili olan liderleri eşsiz kılacak bir şeylerin olup olmadığını merak etmişlerdir. Özellikler Teorisi araştırmacıları liderlik için doğru kişiyi seçebilmenin temel olduğunu öne sürerken; bunun aksine, davranışçı teorisyenler kişilerin lider olabilmek için eğitilebileceğini savunmuştur (Robbins ve Judge, 2013a: 380). Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Koçel, 2013: 577). Davranışsal açıdan liderliğe yaklaşmanın temel noktası, "liderin davranışlarıdır". Başka bir ifadeyle liderin izleyiciler karşısında "ne ve nasıl" yaptığının incelenmesidir. Bu kuramın savunucularının, liderin kişilik özelliklerinden ziyade onların davranışlarının üzerinde durmalarının nedeni; davranışların kişilik özelliklerine göre daha kolay, gözlemlenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır (Güney, 2012b: 363).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri

olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli vs. gibi konularda liderin etkinliğinin belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2013: 577).

Davranış Kuramını incelemek üzere çok sayıda çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmaların ilklerinden bazıları, liderlik araştırmalarında liderin kişilik özelliklerinden daha fazlasını göz önünde bulundurmanın önemine işaret eden Stogdill'in bulgularına dayanarak 1940'larda Ohio Devlet Üniversitesi'nde yapılmıştır. Liderliğin küçük gruplarda nasıl işlediğini keşfetmeye yönelik Michigan Üniversitesi bir dizi çalışmalar yürütüyordu. Üçüncü grup araştırma dizisi Blake ve Mouton tarafından 1960'ların başında başlatıldı; görev ve ilişki davranışlarının yöneticiler tarafından örgütsel ortamlarda nasıl kullanıldığını keşfetti. Birçok araştırma Davranış Kuramı altında sınıflandırılmasına rağmen, Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları ve Blake ve Mouton (1964, 1978, 1985) tarafından yürütülen çalışmalar bu kuramdaki fikirlerin güçlü birer temsilcisidirler (Northouse, 2014: 75-76). Davranışsal liderlik çalışmalarının sonucu olarak çeşitli lider davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflanarak "liderlik tarzları (usulleri, stilleri)" saptanmış ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2013: 577). Liderlik Davranışları Kuramını açıklamak üzere teşkil edilmiş olan, literatürde yer alan aşağıdaki araştırmalar incelenecektir:

- Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi Modeli
- McGregor'un X ve Y Modeli
- Likert Sistem 4 Modeli

#### **2.2.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1940'ların sonunda Ohio Devlet Üniversitesi'nde lider davranışının bağımsız boyutlarını tanımlamayı amaçlayan çalışmalar sonucunda en kapsamlı ve en çok izlenen davranış teorileri ortaya konulmuştur. Binden fazla boyut ile başlayan çalışmalar, çalışanlar tarafından tanımlanan en çok iki liderlik davranışına kadar daraltılmıştır. Araştırmacılar bunları, "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" olarak

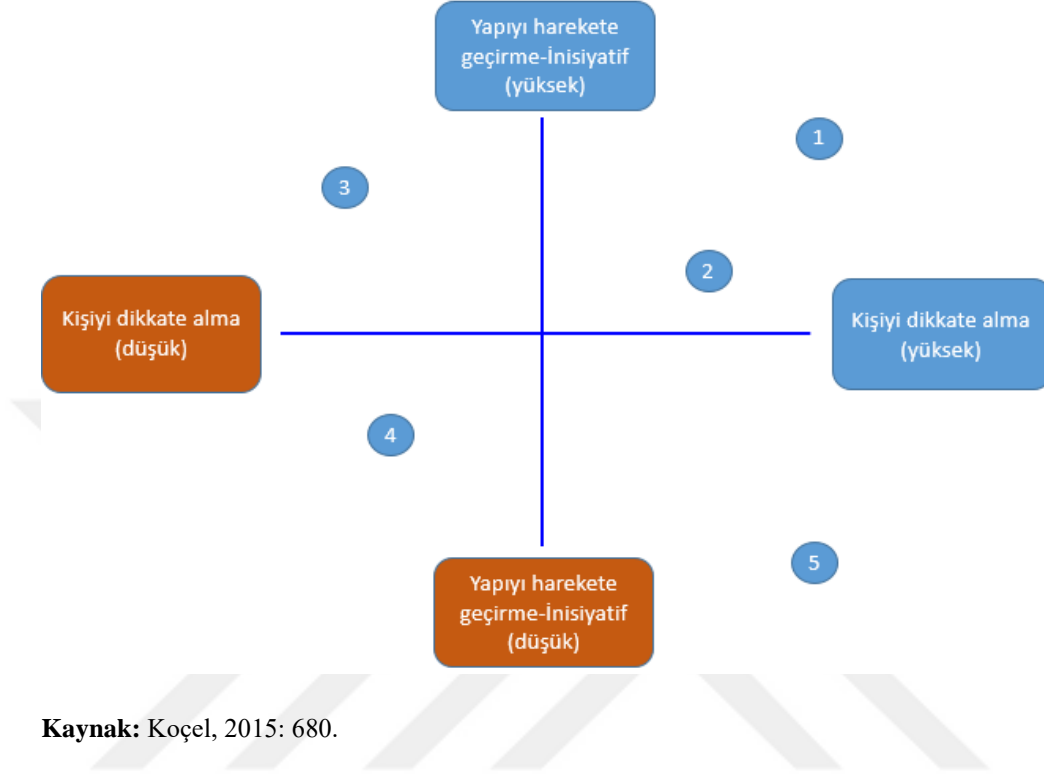
adlandırmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013a: 380). Bu çalışmalarda kullanılan ilk anketler lider davranışlarının farklı yönlerini izah eden 1800'den fazla maddeyi içeren bir listeden oluşmaktaydı. Bu uzun maddeler listesinden, 150 soruluk bir anket formüle edildi; "Lider Davranışı Betimleme Ölçeği" (LDBÖ) olarak adlandırıldı. LDBÖ eğitim, askeri ve endüstriyel ortamlarda yüzlerce kişiye verildi ve sonuçlar belli bazı davranış gruplarının liderlerde tipik olduğunu gösterdi. Daha sonra Stogdill LDBÖ'nün kısaltılmış bir versiyonunu yayınladı. LDBÖ-XII olarak da bilinen bu yeni form, liderlik araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan enstrüman oldu (Northouse, 2014: 76).

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol üstlendikleri belirlenmiştir. Bu iki faktör; kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif (initiating structure). Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Koçel, 2013: 578).

Inisiyatif alma, lider davranışlarının görevi yerine getirmeye yönelik olmasıdır. Lider, astlarının rol ve görev tanımlamalarını yapar, amaçları belirler. Astların görevlendirilmesi, kesin olarak belirlenmiş performans ölçütlerine ulaşılabilme için prosedürlerin takip edilmesini istemek, önemli toplantı zamanlarını belirlemek, olumsuz giden işleri eleştirmek ve astların çalışmalarını koordine etmek; bu tarz davranışlara örnektir (Yukl, 2010: 108). Dolayısıyla, yapıyı harekete geçirme (inisiyatif), liderin amaçlara ulaşabilme için çalışanlarının ve kendisinin rolünü şekillendirmesi ve tanımlamasıdır. Yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan bir lider amaçlara ulaşılmasını hedefler, çalışma ilişkilerinin ve işin örgütlenmesine yönelik davranışların gerçekleştirilmesini sağlar. Yapıyı harekete geçiren lider "belirli işlere çalışanı atar", "çalışanlardan açıkça tanımlanmış performans standartlarının sürdürülmesini bekler" ve "işlerin teslim tarihinden önce gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgular" (Robbins ve Judge, 2013a: 380).

Kişiyi dikkate alma kategorisinde lider, kişiler ve kişiler arasındaki ilişkilerle ilgilenir. Lider, astlarının duygu ve gereksinimleri ile ilgilenerek arkadaşça ve destekleyiciyi bir tavır sergiler. Bu davranışlara örnekler; astların sorunlarını dinlemek için vakit ayırmak, onlardan gelen önerileri dinlemek, karşılaştıkları sorunlarda destek vermek ve kişisel olarak astları için iyilik yapmak tarzındaki davranışlarıdır (Yukl,

2010: 108). Ohio Devlet Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmalar Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.1.** Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırmasına Göre Liderlik Davranışları.

Ohio Devlet Üniversitesi çalışmaları görselleştirildiğinde (Şekil 2.1); en etkin lider 1 olmakta iken en etkisiz lider ise 4 numara ile işaretlenmiş bulunmaktadır (Eren, 2012: 441-442). Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur (Koçel, 2013: 579):

- Liderlerin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

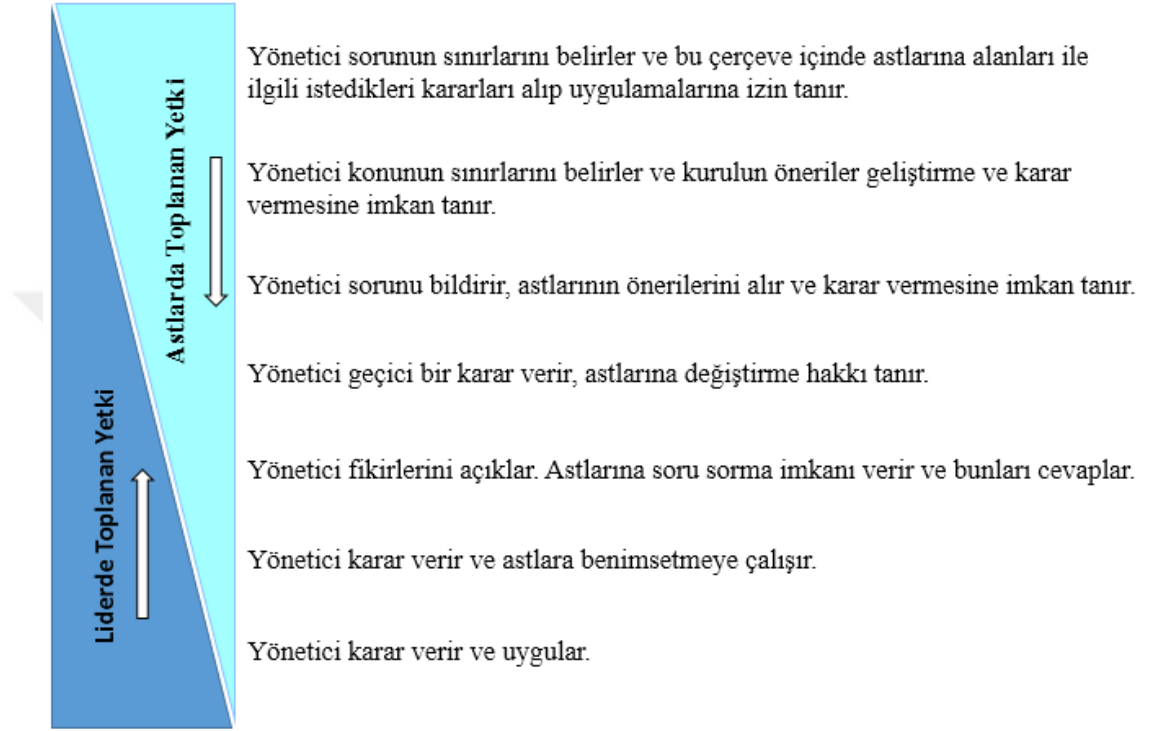
### 2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Devlet Üniversitesi liderlik çalışmaları ile hemen hemen aynı dönemde, 1947 yılında Michigan Üniversitesi de Rensis Likert yönetiminde liderlik araştırmalarına başlamıştır. Dolayısıyla Ohio Devlet Üniversitesi'ndeki araştırmacılar LDBÖ'ni geliştirirken, lider davranışlarının küçük grupların performansı üzerindeki etkilerine özellikle dikkat çeken Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar da liderlik davranışlarını keşfediyorlardı (Northouse, 2014: 77). Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler uygulanmıştır (Koçel, 2013: 579). Araştırmada çeşitli örgütlerdeki gruplarda düşük üretimde bulunanlarla yüksek üretimde bulunan işçiler ve gözetimciler incelenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2013: 313).

Michigan grubu aynı zamanda iki davranışsal boyut keşfetmiştir; çalışan odaklı lider ve üretim odaklı lider. Çalışan odaklı lider, çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan ve kişiler arası ilişkileri gözetim lideridir. Üretim odaklı lider ise, grup işlerinin başarılmasına odaklanarak iş tekniği ve içeriği ile ilgilenen liderdir. Bu boyutlar Ohio Çalışmalarıyla yakın ilişkilidir (Robbins ve Judge, 2013a: 380). Ancak Ohio Devlet Üniversitesi'ndeki araştırmacılardan farklı olarak, Michigan araştırmacıları başlangıçtaki çalışmalarında işçi ve üretim oryantasyonlarını bir sürecin karşıt uçları olarak kavramsallaştırdılar. Bu ise üretime doğru odaklanan liderlerin işçilere doğru az odaklandığını ve işçilere odaklananların da üretime az odaklandıklarını öne sürmektedir (Northouse, 2014: 78).

Çalışma bulgularına göre; işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimi ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönündedir (Koçel, 2013: 579).

Michigan Üniversitesi Ölçme ve Araştırma Merkezi'nce, Rensis Likert öncülüğünde, Tannenbaum ve Schmidt tarafından yapılan çalışma (Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları) sonuçları aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Şekil 2.2).



**Kaynak:** Eren, 2012: 443.

**Şekil 2.2.** Lider-İzleyici İlişkileri (Michigan Araştırmaları).

### 2.2.2.3. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Teksaas Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton adlı iki bilim insanı, Ohio Devlet Üniversitesi hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır (Eren, 2012: 443). 1960'ların başında ileri sürülen ve birçok defa gözden geçirilen ve düzeltilen bu araştırma, önce Yönetimsel Matris daha sonra ise Liderlik Matrisi olarak yeniden adlandırılmıştır (Northouse, 2014: 78-79). Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin (liderlerin) davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar, "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" boyutlarıdır (Tablo



2.5). Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir (Koçel, 2013: 580-581).

**Tablo 2.5.** Blake ve Mouton Yönetim Matrisi.

Yüksek	9	<b>1,9</b> <b>Taşra- Kulüp Yönetimi</b> Tatmin edici insan ilişkileri için çalışanların ihtiyaçlarına önem verir. Rahat, samimi, anlayışlı, bir örgüt ve çalışma ortamı sağlar.	<b>9,9</b> <b>Takım Yönetimi</b> Başarmakta kararlı kişilerdir. Organizasyon amaçları, ortak amaçtır. İlişkiler güven ve saygıya dayalıdır.
	8		
	7		
	6		
<u>Kişiyi Dikkate Alma</u>		<b>5,5 Örgüt Adamı</b> Tatmin edici düzeyde örgüt performansını gerçekleştirmekle, kişileri morallendiren ve onları koruyucu davranışları dengeli bir şekilde gösterir.	
	5		
	4		
	3		
	2	<b>1,1</b> <b>Etkisiz Yönetim</b> Örgüt üyeliğini devam ettirebilmek ve gerekli işleri yapmak için asgari çaba sarfeder.	<b>9,1</b> <b>Otorite-Bağlılık</b> İş performansını; çalışma koşullarına asgari seviyede insan müdahalesi olacak şekilde teşkil edildiğinde sağlanır.
Düşük	1		
		1 2 3 4 5 6 7 8 9	
		Düşük	Üretimi Dikkate Alma
			Yüksek

**The Management Grid**

**Kaynak:** Michigan State University, Leadership.

Blake ve Mouton, Yönetim Matrisi ile aşağıda belirtilen lider modellerini belirlemişlerdir (Northouse, 2014: 79-80):

**Etkisiz Yönetim (1.1):** Hem görev hem de kişilerle alakalı endişeler (duyarlılıklar) taşıyan liderleri temsil eder. Bu tür liderler, lider olma güdüsüyle hareket ederler ancak

çekingen ve tarafsız davranırlar. 1.1 liderler genelde takipçileri ile az bir iletişime sahiptirler ve umursamaz, çekimsiz, uysal ve duygusal olarak izah edilirler.

**Taşra-Kulübü Yönetimi (1.9):** İşin tamamlanması ile ilgili az endişe ancak kişiler arası iletişimde yüksek endişeyi (duyarlılığı) temsil eder. Üretim üzerindeki vurguyu kaldırarak, takipçilerin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılandığından emin olarak insanların davranışları ve duyguları üzerine vurgu yaparlar. Uyumlu, yardım etmeye istekli, rahatlatıcı ve tartışmasız nitelikte olumlu bir iklim oluştururlar.

**Örgüt Adamı (5.5):** Örgüt Adamı (ılımlı liderler), hem görev için hem de işi yapan kişiler için orta seviyede endişeye (duyarlılığa) sahip uzlaşıcı lideri tanımlar. İnsanları göz önünde bulundurmamak ve yine de iş gereksinimlerine vurgu yapmak arasında bir denge bulurlar. Bu tür liderler genelde tedbirli olmayı, ılımlı zeminleri seçmeyi, anlaşmazlıkları hafifletmeyi ve “ilerleme” uğruna bazı hükümlerde geri adım atmamayı tercih ederler.

**Otorite-Bağlılık (9.1):** 9.1 stili görev ve iş gereksinimlerine çok önem verir ve kişilerin iş yapmada birer araç oldukları durumlar haricinde kişilere az önem verir. Astlara verdikleri talimatlar haricinde astlarla iletişim kurmaya önem verilmez. Bu tarz sonuç odaklıdır ve insanlar bu amaca ulaşmada araçlar olarak değerlendirilirler. 9.1. liderleri sıkı kontrolcü, talepkar, aşırı hırslı ve bunaltıcı olarak görülürler.

**Takım Yönetimi (9.9):** 9.9 stili hem görev hem de kişiler arası ilişkilere oldukça fazla vurgu yapar. Örgütte yüksek derecede katılım ve ekip çalışmasını teşvik eder ve çalışanların kendilerini işlerine adanmaları ve işle iştigal olmaları için temel ihtiyaçlarını tatmin eder. 9.9 lideri; katılımı özendirir, kararlı hareket eder, meseleleri açığa çıkarır, öncelikleri net bir şekilde belirler, harfi harfine yerine getirir, açık fikirli davranır ve çalışmaktan hoşlanır.

#### **2.2.2.4. McGregor'un X ve Y Modeli**

Douglas McGregor, “The Human Side of Enterprise” adlı kitabında X ve Y modeli olarak adlandırdığı kuramını ortaya atmıştır. Modelde, yöneticilerin olaylara bakış açısı ve ön kabullerinin aldıkları kararlara olan etkisine vurgu yapmaktadır. McGregor, yönetim ve denetim üzerine geleneksel görüşü şöyle belirler: “Her yönetsel karar ve eylemin temelinde insan yapısı ve davranışı ile ilgili sınırlar yer alır” (Kaynak, 1990:

37). Araştırmacıya göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin (ve liderlerin) insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ile Y Teorisi olarak adlandırılır (Koçel, 2013: 581).

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstereceklerdir (Koçel, 2013: 582). Teori X statik kalıplardan oluşur. Teori X'in ana ilkesi, yönetim ve denetimde rasyonelleşmeyi otoriter bir uygulama ile gerçekleştirmektir (Kaynak, 1990: 39). McGregor'a göre, X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır (Erkutlu, 2014: 45):

- Ortalama bir insan işi sevmez ve fırsatını bulduğunda işten kaçma yollarını arar.
- İnsanlar sorumluluktan kaçar, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir ve güvenliği ön planda tutar.
- Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler.
- Örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler.
- Değişiklikten hoşlanmazlar ve direnç gösterirler. Ayrıca örgütsel sorun çözmede yaratıcı değildirler.

Y Kuramı, örgüt üyelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini gerektirecek koşulların yöneticilerce yaratılmasının ve bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda da yöneticilerden beklenen asıl görev, çalışanları teşvik etmek ve gelişmeleri için onlara gereken olanakları sağlamaktır (Erkutlu, 2014: 45-46). Teori Y sanıları statik değil dinamiktir, kişisel büyüme ve gelişme açısından saptanmışlardır. Teori Y'nin ana ilkesi; koşullar öyle yaratılmalıdır ki organizasyon üyeleri kendi kişisel amaçlarına en iyi şekilde, çabalarını işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirdikleri zaman ulaşabilmelidirler (Kaynak, 1990: 39-40).

McGregor'a göre, Y Kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır (Güney, 2012b: 369):

- İnsanlar için iş, şartlar uygun olduğu müddetçe bir oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İnsanlar belirledikleri amaçlar doğrultusunda kendilerini yönetebilirler ve öz denetim uygulayabilirler.
- İnsanlar yapıları gereği tembel değildir. Onları tembel hale getiren örgütle ilgili yaşadıkları tecrübelerdir.
- Bütün insanlar çalışmak için gerekli olan potansiyele sahiptir. Uygun şartlarda sorumluluk almayı ve bunu geliştirmeyi öğrenirler.
- Neticede her lider ve yöneticinin görevi, bu insanlara gizli güçlerini rahatlıkla kullanabilecekleri ortamları yaratmaktır. Tabi aynı zamanda bu gizli gücü örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır.

Görüldüğü üzere Teori Y de Teori X gibi bazı sanrılar üstüne kurulmuştur. Ancak bu sanrılar; yönetimin fırsat yaratmak, potansiyel gücü çözmek, engelleri kaldırmak, gelişme ve büyümeyi uyarmak ve önderliği gerçekleştirmek ile ilgili görevleri yüklenmiş bir fonksiyon olduğunu önermektedir (Kaynak, 1990: 39).

#### **2.2.2.5. Likert Sistem 4 Modeli**

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi'nde yapmış olduğu liderlik araştırmalarının devamında ortaya koyduğu bu kuram, 4 farklı liderlik davranış biçimini tanımlamaktadır. Araştırmanın amacı, birinci kademe nezaretçilerin tavır ve davranışları ve bunların, iş görenlerin verimliliğini nasıl etkilediğinin saptanmasıdır (Kaynak, 1990: 31).

Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu öne sürmüştür. Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 veya Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2013: 583). Bu sistemler şunlardır (Eren, 2012: 34-35):

**Sistem-1:** Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güven duymaktadır. Kararların büyük kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Ast-üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur.

**Sistem-2:** Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok karar da bazı sınırlamalar içerisinde, alt yönetim kademelerine göçertilmektedir. Astları güdülemede hem ödül ve hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Kontrol süreci hala yüksek yönetim kademelerinin elinde olmakla beraber bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçerilmiştir.

**Sistem-3:** Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçertilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur.

**Sistem-4:** Karar verme eş güdümlü bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Astlara, ekonomik ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır.

### **2.2.3. Liderlikte Durumsallık Kuramı**

1950 yılında yönetim bilimciler; Woodward, Aston Grubu, Tavistock Enstitüsü gibi öncü çalışmalar; kökeni 1920'lerden ve fen bilimlerinden gelen "Genel Sistemler Teorisinin" (Koçel, 2013: 247), yönetsel açıdan keşfine öncülük etmekteydiler. Belirtilen araştırmalar Genel Sistemler Teorisi çerçevesinde işletmenin haricindeki ve uzağındaki bir unsurun (teknoloji) yönetim yapısına olan etkisini ortaya koymakta idi. Bu sayede sosyal bilimler disiplinleri, uzakta yer alan faktörlerin de sistemi etkileyebildiğini görmüş ve durumsal yaklaşımlara dikkat çekmeye başlamışlardır. Benzer bir ilerleyiş yönetim araştırmaları ile çok yakın bir kavram olan liderlikte de görülecektir.

Liderlikte Durumsallık Kuramı; Özellikler Kuramı ve Davranışsal Kuramın ardından bir başka hususa ve onların hiç ilgilenmediği bir alana (koşullara) da dikkat çekmektedir. Bu durum, aşağıdaki şekilde formüle edilebilecektir (Koçel, 2013: 583):

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar})$$

Liderlik, üyeler tarafından bir kabul ve izleme sürecini içermektedir. Bu durumda liderin başarısı veya etkinliği için lider kişilik özellikleri ve lider-üyeler arasındaki ilişki (lider davranışları) çok önemlidir. Ancak liderlik olgusunu etkileyen ve biçimlendiren başka unsurları da dikkate almak şarttır (Eren, 2012: 445). Bu unsurlar; örgütün yapısal, teknik ve sosyal nitelikleri, yakın çevresini oluşturan çıkar grupları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal ve uluslararası değişim ve gelişmelerin kaynağı olan uzak (genel) çevre şartlarıdır (Eren, 2012: 447) ve bunların tümü, koşullar veya ortam koşulları olarak anılmaktadır. Durumsal Kuramlarla beraber her koşul ve ortamda geçerli olan “en iyi liderlik modeli” arayışı; “koşulların gerektirdiği etkili liderlik tarzları” arayışına evrilmiştir.

Bu kuramın temel dayanak noktası, farklı koşullarda farklı liderlik davranışlarının gerekliliği fikrine dayanır. Durumsal liderlik, liderliğin hem yol gösterici, hem de destekleyici boyuttan ibaret olduğuna ve her birinin söz konusu durumlarda uygulanması gerektiğine vurgu yapar (Northouse, 2014: 99).

### **2.2.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli**

Durumsal (Koşul Bağımlılık) Liderlik kuramlarından en çok bilineni Fiedler Durumsallık Kuramıdır ve liderlik tarzının, koşullara ne kadar uygun olduğunu incelemektedir. Araştırmacı kuramını, ağırlıklı olarak askeri örgütler üzerinde yapmış olduğu farklı liderlik tarzlarını inceleyerek ortaya koymuştur (Northouse, 2014: 123).

Fiedler’e göre etkin liderlik için belirleyici unsur, bireyin temel liderlik tarzıdır. Fiedler bu tarzı belirleyebilmek maksadı ile liderin iş/üretim odaklı mı yoksa kişi/ilişki odaklı mı olduğunu ölçmeyi amaçlayan “en az tercih edilen iş arkadaşları” ölçeğini (Least Preferred Co-worker-LPC questionnaire) geliştirmiştir (Robbins ve Judge, 2013a: 381-382). LPC ölçeğinde, kişiler beraber çalışmayı istemedikleri iş arkadaşlarını puanlamışlardır. Bu puanlama neticesinde yüksek derece alan liderler ilişki odaklı, düşük puan alanlar ise görev/iş odaklı olarak tanımlanmıştır (Northouse,

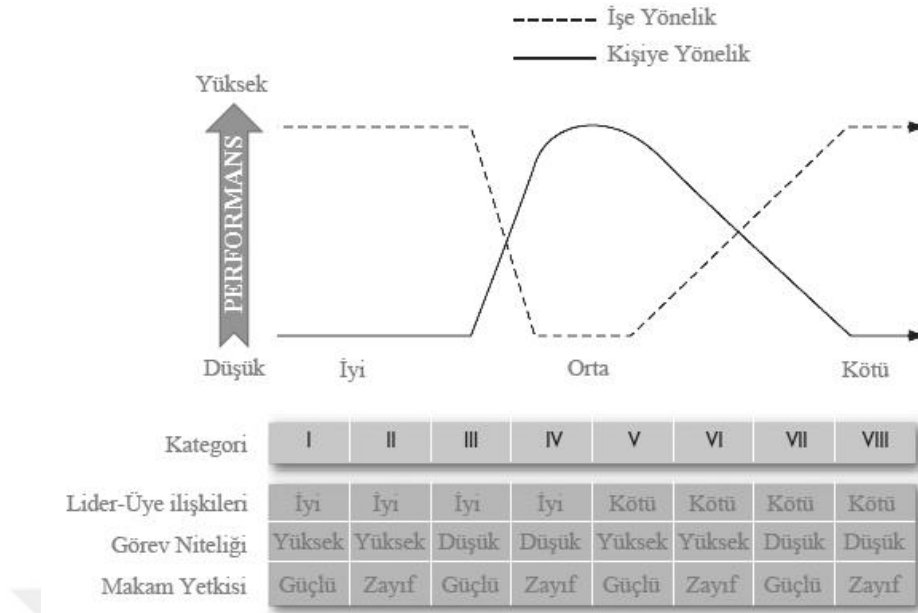
2014: 124). Fiedler, öncelikli olarak liderlik tarzlarını tanımlamış ve sınıflandırmıştır. Bu tanımlama neticesinde birbirine zıt iki tarz ortaya çıkmıştır (işe dönük ve kişiye dönük) ancak bu iki özellik salt olarak bir kişide bulunamaz (Erkutlu, 2014: 55). O halde bu liderlik özellikleri, farklı ortamlarda (şartlar) nasıl bir etkinlik sağlayacaktır?

Fiedler, LPC ile ölçmüş olduğu bireyin temel liderlik biçimini belirledikten sonra, liderliğin gerçekleştiği durumu dikkate alarak değerlendirmeye tabi tutmuştur. Neticede üç tür durum ve boyut tanımlamıştır. Bunlar (Robbins ve Judge, 2013a: 381-382):

- Lider-üye ilişkileri: Üyelerin liderlerine duyduğu güven ve saygının derecesi.
- İş yapısı (görev niteliği): İşlerin formelleşme derecesi (yapısal ve yapısal olmayan).
- Makam yetkisi: Liderin işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi veya maaş artışları gibi yetki değişkenlerini etkileyebilme derecesi.

Fiedler daha sonra bu üç boyutu liderliğin sergilendiği ortamın koşullarıyla eşleştirmiştir. Yani liderlik başarısının ortam koşulları ile olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla Fiedler, bu kuramı öne sürmekle durumsal bir yaklaşım ortaya koymakta ve yukarıda belirtilen üç faktör için en uygun liderlik tarzını belirlemektedir.

Fiedler'e göre lider-üye ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirginse ve liderin mevki güçlüyse; lider için en uygun ortam var demektir. Ayrıca Fiedler, belirlemiş olduğu üç boyutun meydana getirdiği ortamın koşulları ile liderliğin etkililiği arasında lineer değil eğrisel (nonlineer) bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Özkalp ve Kirel, 2013: 314). Fiedler Durumsal Liderlik Kuramı Şekil 2.3'de gösterilmiştir.



**Kaynak:** Robbins ve Judge, 2013b: 374.

### Şekil 2.3. Fiedler Durumsal Liderlik Kuramı.

Fiedler'e göre; en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. Araştırmacı bu sonucu şöyle açıklar; en olumlu durumlarda grup yönetilmeye hazır olup liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alınamamasına neden olacaktır. Dolayısıyla doğrudan işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır (Koçel, 2015: 690-691). Fiedler'in bulgularına göre, durum biçimi ile LPC dereceleri uyan lider-üye ilişkileri ile görev niteliği ve makam yetkisi uyanlar aynı tür liderdirler (Robbins ve Judge, 2013a: 383). Düşük LPC değerleri Kategori 1, 2, 3 ve 8 durumlarında etkili iken yüksek LPC değerleri Kategori 4, 5, 6 ve 7 durumlarında etkilidirler. Orta düzeydeki LPC değerleri Kategori 1, 2 ve 3 durumlarında etkili olacaktır. Şayet lider tarzı modelde uygun kategori ile eşleşir ise başarılı aksi durumda başarısız olacaktır. Örneğin, kuvvetli lider-üye ilişkisinin olduğu bir durumda yapılandırılmış görev ve güçlü makam yetkisi varsa tercih edilen liderlik tarzı Kategori 1 olmalı iken; zayıf lider-üye ilişkilerinin olduğu durumda, yüksek görev niteliği ve



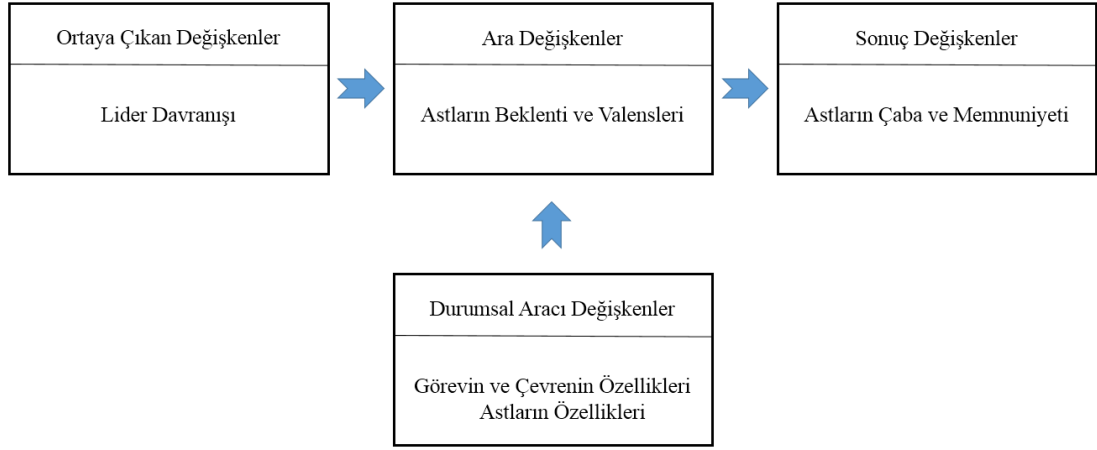
zayıf makam yetkisi vaziyetinde liderlik tarzı Kategori 6 olacaktır (Northouse, 2014: 126).

Netice olarak Fiedler farklı durumlar için farklı liderlik tarzlarının etkili olacağını ortaya koyarak, hem Özellikler Kuramından hem de Davranışsal Kuramlardan daha farklı bir bakış açısı ortaya koymuş ve liderliği açıklamaya çalışan kuramlar için çevre gibi diğer koşulların da dikkate alınması gerektiğini göstermiştir.

### **2.2.3.2. Yol-Amaç Kuramı**

Yol- Amaç Kuramı liderlik literatüründe ilk defa, Evans, House, Dessler ve Mitchell tarafından yapılan çalışmalarda görülmüştür. Yol-Amaç Kuramı, liderlerin astlarını nasıl motive ettiklerini araştıran çalışmalar neticesinde yani motivasyon ile ilgili çalışmalara dayandırılarak teşkil edilmiştir (Northouse, 2014: 137). Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç Kuramı, Ohio Devlet Üniversitesi araştırmasının yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutlarının uyarlanmasıdır ki bu durum motivasyon teorileri içinde yer alan Beklenti (umut) Teorisinin bir çıkarımı olarak görülmesinin nedenidir (Robbins ve Judge, 2013a: 384). Fakat Yol-Amaç Kuramı Bekleyiş (umut) Kuramından daha geniş bir kapsama sahiptir. Bekleyiş Kuramı araçsallık varsayımını esas alır. Yani faaliyetlerimizin, bizleri amaçlarımıza ulaştıran bir araç olduğu kabulüne dayanır. Oysa Yol-Amaç Kuramında ise ödüle ulaşma yolu ile birlikte bu ödülü isteme derecesi de dikkate alınır (Eren, 2012: 459).

Yol-Amaç Kuramına göre etkin liderlik, astların motivasyonlarının artırılması, görev amaçlarının belirlenmesi ve engellerin ortadan kaldırılması ile sağlanacağını öngörmektedir. Bu maksatla lider, amaçları tanımlamalı, hedefe giden yolları belirlemeli, engelleri kaldırmalı ve destek sağlamalı, yani amaca giden yolda astlarına destek olmalıdır (Northouse, 2014: 138), bu durum Şekil 2.4'de belirtilmektedir.



**Kaynak:** Yukl, 2010: 170.

#### **Şekil 2.4.** Yol-Amaç Kuramında Odaklanılan Değişkenler.

Kuramda, çalışan özellikleri ve çevresel faktörler de durumsal unsurlar olarak ara değişken niteliğinde mütalaa edilmiştir. Liderin davranışları, astları doğrudan etkilemekte, durumsal koşulların da etkisi altında astların çaba ve memnuniyetinin sağlanması ile sonuca ulaşılabilir. Lider, tüm bu süreci yönlendiren en önemli unsur olarak görülmektedir.

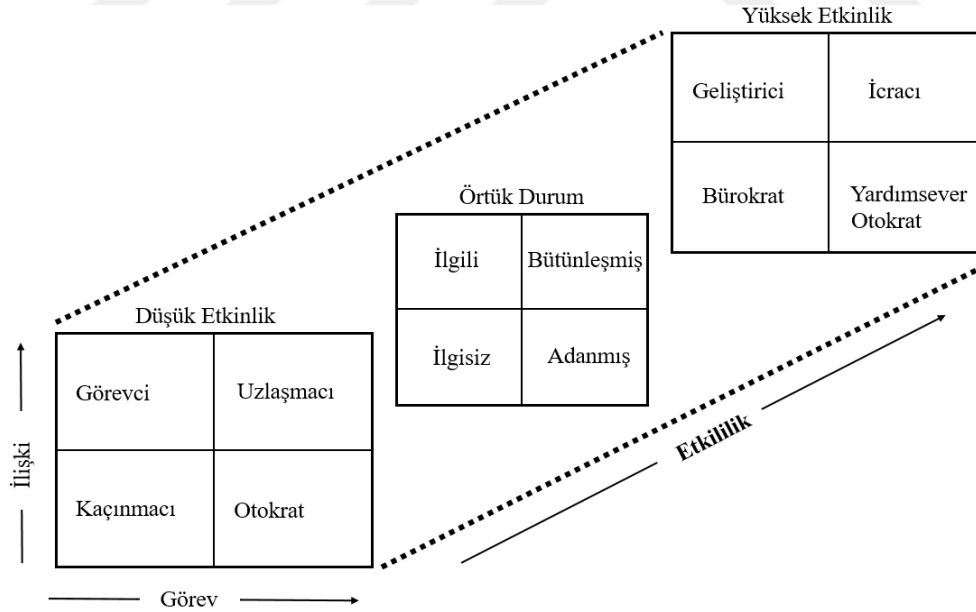
#### **2.2.3.3. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli**

Üç Boyutlu Liderlik Modeli; liderlik kuramlarının gelişiminde Davranışsal Kuramlardan, Durumsal Liderlik Kuramlarına geçiş basamağı olarak değerlendirilmekle beraber Durumsal Kuramlar içinde yer alır. Ohio Devlet Üniversitesi liderlik çalışmalarının göreve ve ilişkiye yönelik olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarzları ile bazı çevresel koşulların durumsal gerekliliklerini bir araya getirmektedir. Bu maksatla Yönetim Izgarası ile Ohio Devlet Üniversitesi liderlik çalışmalarına etkinlik kavramını ekleyerek bunları sentezleme yoluna gitmiş ve üç boyut üzerine temellendirilen kuram, “Üç Boyutlu Lider Etkinliği” olarak adlandırılmıştır (Erkutlu, 2014: 71). Böylece lider-izleyici ilişkisi, görev boyutu ve etkinlik boyutu olmak üzere üç boyut, birlikte değerlendirilmiştir.

Modelde dört temel lider davranış türü mevcuttur. Bunlar; davranış ve ilişki odaklı davranışların kombinasyonları şeklinde ifade edilmiş olup bu sınıflamaya bir

de etkinlik faktörü dahil edilmiştir. Araştırmacı çalışmasında, çeşitli liderlik davranış tarzlarının durumlara bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceğini ortaya koymuştur (Eren, 2012: 455).

Reddin yapmış olduğu çalışmada (3-D Lider Etkinliği Teorisi); geliştirici, icracı, bürokrat ve yardımsever otokrat tarz lider davranışları etkili (başarılı) iken görevci, uzlaşmacı, kaçınmacı ve otokrat tarz liderlikler ise etkisiz (başarısız) olarak mütalaa edilmektedir. Öte yandan, örtük durum (liderin aleni olarak ortada gözükmeyen özellikleri de) dikkate alınmıştır. Çalışmaya göre etkili lider davranışları, etkili lider davranışları ile işin gerektirdiği niteliklerin uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Erkutlu, 2014: 73). Örneğin, yüksek görev ve yüksek seviyede ilişki yalnızca belirli durumlara uygundur (Eren, 2013: 457). Aksi halde etkin liderlik sağlanamayacaktır. Neticede liderler karşılaşmış oldukları farklı koşullar karşısında en uygun davranışları gösterirlerse izleyicilerin başarı ve motivasyonları artmakta, lider de koşulların gerektirdiği davranışları göstererek etkin olabilmektedir. Reddin'in yapmış olduğu çalışmada dikkate aldığı liderlik özellikleri Şekil 2.5'de görülmektedir.



**Kaynak:** Reddin, 1967.

**Şekil 2.5.** Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ve Boyutları.

#### 2.2.3.4. Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı

Hersey ve Blanchard, yapmış oldukları liderlik tarzı çalışmasında, bir değişken olarak astların olgunluk düzeylerine dikkat çekmişlerdir. Buna göre çalışanlar düşük görev yoğunluğuna sahiplerse yani yetenekleri az veya eğitim seviyeleri düşük ya da kendilerine güvenleri yetersizse; liderlerin görmeyi arzuladıkları davranışlar daha olgun olan yani yetenek, eğitim, öz güven ve iş yapma arzusu yüksek düzeyde olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlar daha farklı olmaktadır (Eren, 2013: 459). Olgunluk, Hersey ve Blanchard tarafından, “kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri” olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: 324). Olgunluk, farklı aşamalarda olabildiği gibi geliştirilmeleri de mümkündür (Yukl, 2010: 174). Astların olgunluk tür ve seviyeleri, işe yönelik olgunluk ve duygusal (psikolojik) olgunluk olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. İşe yönelik olgunluk, görevi ifa etmek için gereken kapasite, yetenek ve yetkinlik olup eğitimle geliştirilebilir niteliktedirler. Duygusal olgunluk düzeyi, izleyicilerin kendilerine duydukları güven ve saygı neticesinde elde ettikleri içsel motivasyondur (Erkutlu, 2014: 68). Başka bir ifade ile duygusal olgunluk boyutu, çalışanların başarı arzusu ve sorumluluk üstlenme istekleri ile ortaya çıkmaktadır.

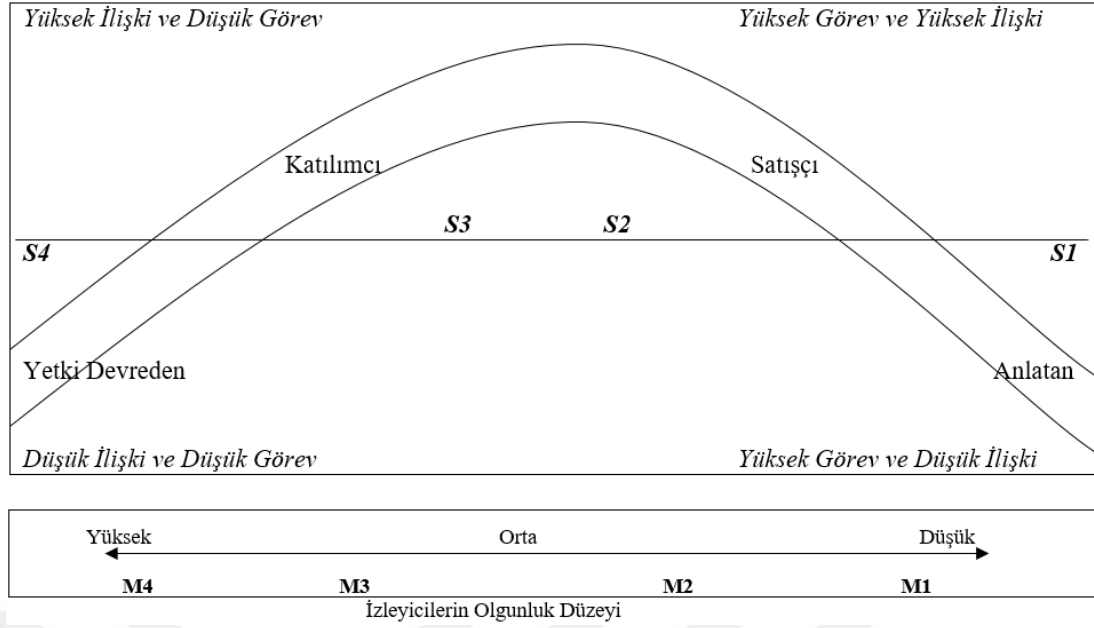
Hersey ve Blanchard'da diğer davranışsal liderlik kuramlarında olduğu gibi görev ve ilişki davranışları olmak üzere temel iki boyuta odaklanmışlardır. Bu noktadan yola çıkan Hersey ve Blanchard, iki temel boyutun ara değerleri ile birlikte işe ve ilişkiye (kişiyeye) yönelik olarak dört liderlik tarzı tanımlamışlardır, bunlar (Özkalp ve Kırel, 2013: 323):

- Anlatan (S1): Yüksek seviyede göreve ve düşük düzeyde ilişkiye yönelik olan bu tarzdaki lider, kimin neyi yapması gerektiğini söyler, amaçlara ulaşmak için görev gerekliliklerini izleyicilere talimat eder ve iletişim de bu maksatla tek yönlüdür.
- Satışçı (S2): Yüksek seviyede göreve ve yüksek düzeyde ilişkiye yönelik olan bu tarzdaki lider, görev gerekliliklerini talimat ederken aynı zamanda kişiyeye de önem vermektedir. İzleyicileri destekleyen, rehberlik yapan, ılımlı ilişkilerle beraber işe de ağırlık veren bir yapıya sahiptir.

- Katılımcı (S3): İlişkilere yüksek düzeyde önem addederken göreve karşı düşük seviyede yönelim söz konusudur. Karar alma süreçlerinde astlarının düşüncelerine önem verir ve onları desteklerler.
- Yetki Devreden (S4): Bu tarz liderlik davranışında hem göreve hem de ilişkiye düşük düzeyde yönelim görülmektedir. İzleyenlerle ilişki ve iletişim zayıf olduğu gibi benzer durum işe yönelim için de geçerlidir.

Bu kurama göre astların olgunluk düzeyleri dört boyutta incelenmiştir ve aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Güney, 2012b: 379):

- Emir Verme (M1): Bu aşamada astların olgunluk seviyesi en düşüktür. Bu durumda lider, astlara ne zaman neyi yapmaları gerektiğini söylemeli, astların yetişmesini ve beceri kazanmasını sağlamalı dolayısıyla göreve ağırlık vermelidir.
- İkna Etme (M2): Astların olgunluk düzeyi bir seviye daha yüksektir, lider hem göreve hem de ilişkilere önem vermelidir.
- Kararlara Katılım (M3): Astların olgunluk düzeyi yüksektir ve gelişmiş becerilere sahiptirler. Bu durumda lider, göreve daha az fakat ilişkilere daha çok ilgi göstermelidir.
- Yetki Devri (M4): Astların olgunluk düzeyleri oldukça yüksektir, lider, göreve de ilişkilere de daha az önem vermelidir. Çünkü astlar amaçları gerçekleştirmede kendi kendilerine yeterlidirler.



**Kaynak:** Eren, 2013:518; Michigan State University, Leadership.

**Şekil 2.6.** Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı.

Hersey ve Blanchard Durumsallık çalışmalarının bulgularına göre (Şekil 2.6); olgun olmayan astlar (M1) söz konusu olduğunda liderler, göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az yönelmektedirler. Bu durumda lider, emir ve talimatlarla astları yönlendirmektedir (S1). Astların olgunluklarının bir seviye artması durumunda (M2) lider, yüksek görev yüksek ilişki davranışına yönelmekte, astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini açıklamaktadır (S2). Olgunluk düzeyinin bir seviye daha artması halinde (M3) lider, yüksek ilişki düşük görev anlayışı (S3) gütmekte ve neticesinde astların görüşlerine önem vermekte, onların kararlara katılımını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olması durumunda (M4) lider, düşük ilişki düşük görev davranışını göstererek (S4), planlama ve yürütme yetkilerini astlara devretmektedir (Eren, 2013: 458).

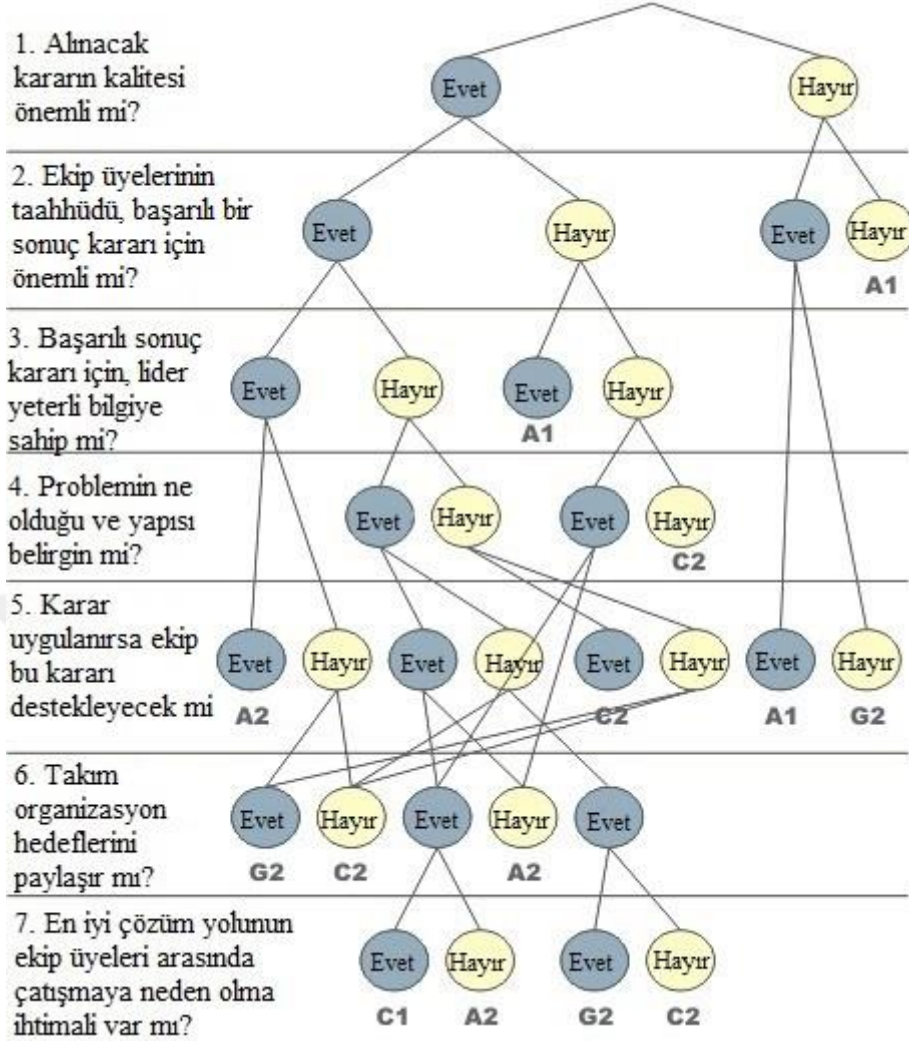
### 2.2.3.5. Vroom-Yetton-Jago Modeli

1973 yılında, Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan model bu araştırmacılara Jago'nun da katılımı ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu kuram, belirli durumlar için lider ve astların katılımlarından veya ilişkilerinden ortaya çıkan lider davranışları üzerinde durmakla beraber, kararların astlar tarafından kabul edilmesinin daha etkili sonuçlar

verdiğini öne sürmüştür (Erdoğan, 1991: 361). Araştırmacılara göre, liderin karar sürecini uygulaması neticesinde, kararların etkin olabilmesi izleyicilerin bu kararı kabul etme düzeyi ile ilişkilidir ve karar kalitesi ile izleyicilerin karar kabul düzeyi takım performansı üzerinde bariz olarak etkilidir (Yukl, 2010: 144). Model, Yol-Amaç Kuramı gibi, lider davranışlarının görev yapısına uygun olması gerektiğini ifade etmektedir. Yarıca model, yedi duruma ilişkin olarak karar ağacı sunmakta ve karar süreciyle ilgili olarak da beş liderlik tarzını önermektedir (Robbins ve Judge, 2013a: 385).

Araştırmacılar ideal karar için tek bir yolun olmadığı düşüncesinden hareketle; liderin etkin çözümler bulabilmesinde astlarının azami seviyede kararlara katılımlarının sağlanabilmesi olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışmayı “Karar Ağacı” (Şekil 2.8) ismiyle modellemişler ve etkin liderliğin, dolayısıyla astların karara uygun katılım noktalarının analizini yapmışlardır (Erdoğan, 1991: 351-352). Karar Ağacı veya Normatif Karar Verme Modeli, lider ve izleyicilerinin çeşitli durumsal faktörlere olan ilgi düzeylerini ölçmeye yönelik bir yapıya sahiptir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2012: 525-526)

Vroom ve Yetton, modellerinde 5 alternatif liderlik şekli (A1, A2, C1, C2, G2) ile 7 durumsallık boyutu ortaya koymaktadırlar. Model, belirli durumlara uygun olabilecek 5 tür liderlik tarzı olduğunu varsayar ve bu liderlik tarzlarının 7 durumsallık sorusuyla etkinliğini ortaya koymaya çalışır (Şekil 2.7). Karar verilmesi için bu 7 durumsal boyutu ifade eden sorular cevaplandırılmalıdır (Özkalp ve Kirel, 2013: 322). Araştırmacılar modellerinde, belirli durumlarda hangi karar prosedürlerinin daha etkili olacağını göstermeye çalışmışlar ve belirlemiş oldukları beş farklı karar prosedürünü şöyle açıklamışlardır: İki tür otokratik karar (A1 ve A2), iki tür danışma nitelikli karar (C1 ve C2) ve lider ile grubun birlikte aldığı ortak karardır (G2) (Anderson ve ark., 2009b: 199).



**Kaynak:** Mindtools, The Vroom-Yetton-Jago Decision Model.

**Şekil 2.7.** Vroom-Yetton-Jago Karar Ağacı Modeli.

Modelin ortaya koymuş olduğu beş liderlik tarzına karşılık farklı durumlara yönelik olarak etkin liderliği ortaya çıkarabilmek için “Karar Ağacı” modelindeki sorulara verilecek cevaplar yol gösterecektir. Modeldeki yedi farklı durum şunlardır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2012: 526; Mindtools, The Vroom-Yetton-Jago Decision Model):

- Alınacak kararın kalitesinin önemi,
- Ekip üyelerinin kararlara katılım düzeyinin önemi,
- Başarılı sonuç kararı almak için liderin bilgi düzeyi,
- Problemin ne olduğu ve yapısına ilişkin durum (yapısallaşma),
- Ekip üyelerinin kararı destekleme düzeyi,



- Ekip üyelerinin organizasyon hedeflerini paylaşma (benimseme) seviyesi,
- Alınan kararların ekip içinde çatışmaya neden olup olmayacağı durumu.

Örneğin, alınacak kararlar önemsiz ise ekip üyelerinin taahhüdü önemli ise ve ekip bu kararları destekleyecekse; bu durumda etkili liderlik tarzı A1 (Otokratik-1) olacaktır (Şekil 2.7).

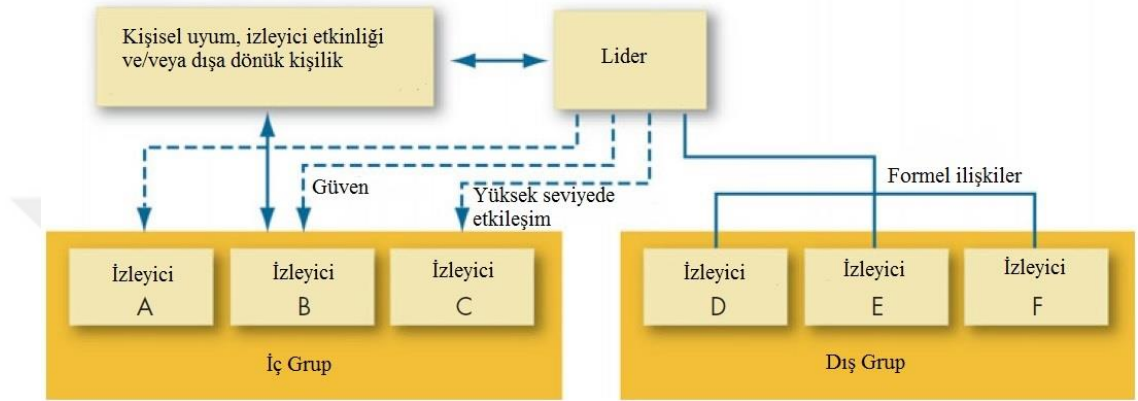
### 2.2.3.6. Lider-Üye Etkileşim Modeli

Lider-Üye Etkileşim (değişim) Modeli, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiş olup diğer durumsal kuramlardan farklı olarak liderliğin, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimlerden oluştuğunu ileri sürmektedir (Güney, 2012b: 382). Lider-Üye Etkileşim Modeli, zaman baskısı nedeni ile liderin izleyiciler arasındaki bir grupla daha yakın ilişki kurduğunu belirtmektedir. Bu grup, “iç grup” olarak adlandırılmakla birlikte lider bunlara daha çok güvenmekte ve bazı imtiyazlara sahip olduğu ifade edilmektedir. Liderin nispeten daha az ilişkide bulunduğu izleyiciler grubu ise “dış grup” olarak adlandırılmaktadır. Böylece çalışmada lider izleyicilerini iç ve dış grup olarak kategorize etmektedir (Robbins, Judge, 2013a: 386).

İç grup üyeleri, dış grup üyelerine nazaran liderlerinden daha fazla bilgi, tesir, güven ve ilgi alırlar. Ayrıca dış grup üyelerine göre daha fazla güvenilir, daha fazla müdahil olmuş ve daha çok iletişimseldirler. İç grup üyeleri liderleri için ve liderleri de onlar için daha çok şeyler yaparken, dış grup üyeleri liderleri ile daha az uyumludurlar ve genellikle işe gelirler, işlerini yaparlar ve evlerine giderler (Northouse, 2014: 163-164). Lider astlarını gizlice, formel ve açıkça olmadan sınıflandırır ve ilişki zaman içinde nispeten karardır (Özkalp ve Kirel, 2013: 326).

Liderin, izleyicilere ilişkin kategorik seçim kriterlerindeki belirsizliğe rağmen, liderin demografik, karakteristik özelliklerine, tutumlarına benzer bireyleri veya diğerlerinden daha yetenekli olanları kendisine yakın grup (iç grup) içine aldığı yönünde bulgular mevcuttur. Her ne kadar seçimi liderler yapsa da aslında izleyicilerin özellikleri bu seçimde belirleyici olmaktadır. Lider-Üye Etkileşim Modeline göre, lider izleyiciler arasında ayırım yapmakta ve onlara eşit seviyede davranmamaktadır. İç grupta yer alan izleyiciler daha yüksek performans sergilemekte, yardımlaşma eğilimleri daha fazla olmakta, üstleri ile daha iyi ilişkiler kurmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler. Ancak iç grup üyelerine dair olumlu

bulgular, insanın kendini gerçekleştirme davranışı nedeni ile sürpriz karşılanmamalıdır. Çünkü lider, daha iyi performans gösterdiklerini ve en yetenekliler olduklarını düşündüğü bu grup üyelerine daha çok kaynak sağlamaktadır (Robbins, Judge, 2013a: 386). Öte yandan dış grup üyeleri ile lider ilişkilerinin resmi (formel) bir yapıda olduğu güvene dayalı ilişkinin ise sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir (Şekil 2.8).



**Kaynak:** Robbins ve Judge, 2013b: 378.

**Şekil 2.8.** Lider-Üye Etkileşim Modeli.

#### 2.2.4. Lider Davranışlarına İlişkin Yeni Kuramlar

Farklı Durumsallık Modelleri konusundaki tutarsız araştırma bulgularının neden olduğu genel memnuniyetsizlik ve kötümserlik, bazı araştırmacıları liderlik teorisini canlandırmak için radikal denilebilecek “çözüm arayışlarına” sevk etti (Anderson ve ark., 2009b: 200). Dolayısıyla çağdaş yönetim ve organizasyon kavramının doğmasına neden olan koşullar (Koçel, 2015: 595) ve işletmelerin iç ve dış çevreleri ile müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimler (Tutar, 2016: 81) liderlik olgusunun açıklanmasına yönelik yeni kuramların ortaya çıkmasına neden oldu.

Söz konusu kuramlar, Transaksyonel, Transformasyonel ve Enstrümantal Liderlik başlıkları altında incelenecektir.

#### 2.2.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Davranışı Kuramı

1970’li yılların sonunda, yönetim ve liderlik literatüründe klasik ve geleneksel davranış tarzlarının yanında, J. M. Burns ve B. M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılması gerektiğine işaret ettiler. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel (etkileşimci) liderlik tarzı ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik biçimleridir (Eren, 2012: 464). Transaksiyonel liderlik tarzında, yöneticiler yetkilerini çalışanlarını ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü vermek şeklinde kullanmaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2013: 328). Transaksiyonel (etkileşimci veya iş gördürücü) liderler, rol ve görev gerekliliklerini açıklayarak izleyicilerine rehberlik ve motive ederler (Robbins ve Judge, 2013a: 391).

Transaksiyonel Liderlik Kuramı, izleyiciler ile lider arasında, işle (görevle-transaction) ilgili karşılıklı ilişki ve liderin davranış tarzları üzerine odaklanmaktadır. Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin işe (göreve) dayandığından hareket eden bu kuram; “görevsel liderlik”, “işlemsel liderlik” veya “yönetimsel liderlik” olarak da adlandırılmaktadır. Bu kurama göre, belirli hedeflere yönelmiş formel bir organizasyonda iş yapmak üzere bir araya gelen çalışanlar grubu ile bu gruba liderlik eden kişi arasındaki davranış ilişkisi dört farklı durumda gerçekleşebilir (Koçel, 2015: 695). Bu dört farklı durum, Bass tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Bass, 1990):

- Koşullu Ödül: Çabaya karşılık ödüllendirme yapar, yüksek performansı ödüllendirir ve başarıyı takdir eder.
- İstisnalarla Yönetim (aktif): İş standart ve kurallarını belirleyerek, bunlara uyulup uyulmadığını denetler ve izler. Standart ve kurallardan uzaklaşılması halinde düzeltici tedbirler alır.
- İstisnalarla Yönetim (pasif): Yalnızca iş ile ilgili standartlar sağlanmadığında müdahil olur.
- Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire): Sorumluluk üstlenmez ve karar vermekten kaçınır. İş standartlarını belirlemek ve işi yürütmek tamamen çalışanların uhdesindedir.

#### 2.2.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Davranışı Kuramı

Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik çalışmalarının kökeni de Transaksiyonel Liderlik çalışmaları ile aynı olup eş zamanlı olarak ortaya atılmış olan kavramlardır. Transformasyonel Liderlik terimi ilk defa 1973 yılında Downtown tarafından dile getirilmiştir. Önemli bir kuram olarak orta çıkması ise siyaset sosyoloğu olan J. M. Burns tarafından, 1978 yılında orta konulan “Liderlik” adlı klasik eseri ile başlar (Northouse, 2014: 186).

Transformasyonel Liderlik, adından da anlaşılacağı üzere, insanları değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir (Northouse, 2014: 185). Bu dönüşüm, izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirmektir (Koçel, 2015: 696). Çünkü yönetmek, değişim yapmayı üstlenmektir (Friedman, 2002: 29). Transformasyonel lider, izleyicilerin etik ilkelerini, ahlaki değerlerini ve girişimcilik yönlerini geliştirerek kurum ve kişilere reform yapmaları yönünde enerji ve kaynak tahsis eder (Yukl, 2010: 263).

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında; yeni yönetim kuram ve tekniklerinin orta çıkması, küreselleşme, şiddetli rekabet ortamı gibi faktörlerin büyük payı bulunmaktadır (Erkutlu, 2014: 81). Günümüz fırtınalı iş dünyasında belirli olan tek şey belirsizliğin kendisi durumundadır ve örgütsel değişimin hızı yöneticileri nefes nefese bırakmaktadır (Spellman, 2011: 69). Dolayısıyla giderek daha köklü ve büyük değişimlere ayak uydurmaları zorunlu olan işletmelerin bu değişimlere uyum gösterebilmelerini kolaylaştıracak liderlik tarzlarına da odaklanılmasını gündeme getirmiştir. Transformasyonel liderler söz konusu değişimi yönetebilen ve gerçekleştirebilen liderlerdir. Dönüşümün önemi Drucker tarafından, “Yöneticilerin başarısızlığının en yaygın nedeni yeni bir konumun talep ettiği değişimi gerçekleştirmeyi becerememeleri ya da istememeleridir” şeklinde ifade edilmiştir (Cohen, 2010: 172). Transformasyonel Liderliğe ilişkin tipik bir örnek olarak Steve Jobs gösterilebilir. Jobs için kullanılan kısa ifadeler dahi dönüşümcü liderlerin yapısını göstermektedir: “... bütün bunlar zamanımızın en büyük vizyon sahibi adamlarından birinden geliyor; üç farklı sektörü yeniden biçimlendiren ve elli yaşındayken bazen daha yeni başlıyormuş gibi görünen bir adamdan”; yine bir başka vecizeye göre, kendisine bilgisayar ve teknoloji ile ilgili sorulara verdiği “bu şey dünyayı değiştirmez, gerçekten değiştirmez” (Young ve Simon, 2011: 375) cevabı

da bu tarz liderlerin dönüşüm vurgusuna ve bunun boyutuna ilişkin önemli bir gösterge niteliğindedir.

Transformasyonel liderler, çalışanların performansını sürekli gözlemleyerek, onların performanslarını artırmaya çalışırlar. Bu tarz liderlerin sordukları durumsal sorular şunlardır: “Kişi veya grubun ek performansları (potansiyel) nelerdir?” ve “Bu ek performansları sergilemeleri için ne tür teşvikler gerekir?”. Bu soruların cevapları doğrultusunda lider, yüksek performansı sağlamak için çalışanlara yüksek düzeyli iletişim ile gereken eğitim ve donanımı sağlar ayrıca kendilerine gerekli güveni kazandırır. Daha sonra çeşitli güdüleyici ve teşvik araçlarını kullanarak çalışanların motivasyonunu artıran bir yapı teşkil eder (Harris ve Hartman, 2002: 245).

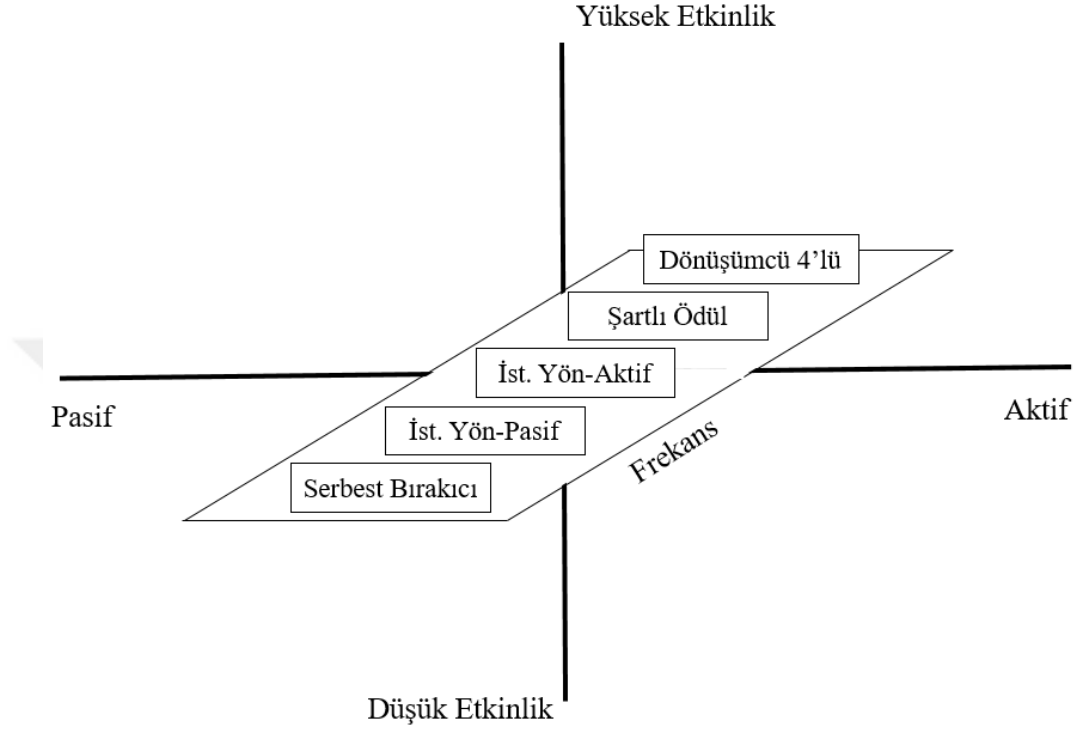
Transformasyonel Liderlik duygular, değerler, etik, standartlar ve uzun dönemli amaçlarla ilgilenir. Takipçilerin güdülerini değerlendirmeyi, ihtiyaçlarını gidermeyi ve onlara tam bir insan olarak muamele etmeyi ihtiva eder. Dönüşümcü lider, izleyicileri kendilerinden beklenenden daha fazlasını başarmaya yönelten istisnai bir etki şeklidir (Northouse, 2014: 185).

Transformasyonel Liderliğin özellikleri şunlardır (Avolio ve Bass, 2002: 3-4; Bass, 1990):

- Karizma (ideal tesir): Vizyon ve misyon sağlar. Gurur, saygı ve güven duygusu aşılır.
- İlham (ilham verici içsel motivasyon): Yüksek beklentiler üzerine iletişim geliştirerek amaç birliği için sembolleri kullanır. Basit anlatımlarla önemli amaçları ifade eder.
- Entelektüel Uyarım: Zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi destekler.
- Bireysel İlgi: Tek tek tüm çalışanlarla ilgilenir ve onlara koçluk yapar, önerilerde bulunur.

Transformasyonel Liderliğin etkinliğini inceleyen Bass ve Riggio, yapmış oldukları “Full-Range Liderlik Modeli” adlı çalışma ile Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik tarzları ile bunların etkinliklerini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre (Şekil 2.9), Transformasyonel (Dönüşümcü 4’lü) en etkin liderlik tarzı olurken aynı zamanda en aktif liderlik türü olarak da ortaya çıkmaktadır.

Transaksiyonel Liderliğin boyutlarına göre incelenmesi neticesinde serbest bırakıcı liderlik tarzı en düşük etkinlik düzeyinde görülürken şartlı ödül boyutu bu tarz liderlikte etkin olarak değerlendirilmiştir (Bass ve Riggio, 2006: 9-10).



**Kaynak:** Bass ve Riggio, 2006: 10.

**Şekil 2.9.** Full-Range Liderlik Modeli.

### 2.2.4.3. Enstrümantal Liderlik

Enstrümantal (Araçsal) Liderlik (Instrumental Leadership), çalışanlara rehberlik eden ve işlerini yapabilmeleri için onlara bir yön sunan önderliği karakterize etmektedir (Mulki, Jaramillo ve Locander, 2009). Enstrümantal Liderlik, hiyerarşik yapıya dayanır ve net olarak tanımlanmış talimatlar ve ödüllerle çalışanların direktiflere bağlılığını sağlar (Mulki, Caemmerer ve Heggde, 2015). Ancak hiyerarşik yapı içinde olmasına rağmen görev odaklılıktan uzaktır. Özel görevleri ve hedefleri belirleme, operasyonel planlama yapma, kaynakları tahsis etme, operasyonları izleme gibi hususlara odaklanmak bu tür liderliğin stratejik doğasını oluşturmaktadır (Antonakis ve House, 2014).

Enstrümantal Liderlik; ne idealler ve duygusal başvurular üzerine kurulmuş olan son derece proaktif (örneğin Transformasyonel Liderlik) ne de tavizkar yaklaşımları (yani Transaksiyonel Liderlik) esas almaktadır. Öte yandan Enstrümantal Liderlik sürdürülebilir örgütsel performans için çok önemlidir ve aslında dönüşümsel bir etki oluşmasına yardımcı olabilecek ölçüde özgündür (Antonakis ve House, 2004). Nitekim Mulki ve arkadaşlarınca, Enstrümantal Liderliğin çalışanların çabalarını artırmada ve iş performansını yükseltmede daha etkili olduğunu ortaya koyan araştırma sonuçları elde edilmiştir (Mulki, Caemmerer ve Heggde, 2015).

Enstrümantal Liderlik, Antonakis ve House tarafından iki ana kategorik tanımlamayla incelenmiştir. Bunlar, “stratejik liderlik” ve “kolaylaştırıcı takip” olarak adlandırılmıştır. Stratejik liderlik boyutu, lider ve takipçileri tarafından alınan kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen eylemlerin dolaylı olarak örgütsel performansı etkilemesine neden olmaktadır. Diğer boyut ise işlerin kolaylaştırılabilmesi için çevresel faktörlerin takip edilmesi ve kararlarda dikkate alınmasını içermektedir. (Rowold, 2014).

### 3. BÖLÜM

#### ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Bu bölümde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kavramsal yapısı, tanımı, öncülleri, boyutları, türleri ve benzerlik gösterdiği diğer kavramlar incelenecektir.

##### 3.1. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI KAVRAMI

Örgütler, ortak hedeflere ulaşabilmek için teşkil edilmiş beşeri bir iş birliğidir ve söz konusu hedeflerini üyeleri vasıtasıyla gerçekleştirirler. Örgütlerin oluşumları da bu ortak hedefler zemininde gerçekleşir. Örgütlerin hedefleri zeminleri ise yapı taşları da üyeleri olmalıdır. Birbiri ile çok yakın ilişki içinde olan örgüt-hedef-üyeler, ne ölçüde uyumlu ve birbirlerini tamamlar nitelikte ise etkinlik de o oranda artmaktadır. Bu yapı içerisinde örgüt üyelerinden, örgütsel hedefler doğrultusunda çaba sarf etmesi beklenir. Ancak durum genellikle bu beklentinin uzağındadır ve tüm üyelerin örgüt yararına davranmadığı da bir başka gerçektir. Dolayısıyla etkinlik beklentisine uyan davranışlar hep dikkat çekici olmuşsa da; örgütsel etkinliği azaltan, örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etmeyen, örgüte ve üyelerine karşı sergilenen hatta örgütün varlığını tehdit eden üstelik de kaynağı örgütün kendi üyeleri olan bazı olumsuz davranışların varlığı da örgütsel etkinlik için bir o kadar önemlidir.

Çalışanlara atanmış görevlerin icrasına yönelik faaliyetleri konu alan iş performansını açıklamaya odaklanmış olan çalışmalar, örgütsel araştırmaların ağırlıklı bir kısmını teşkil etmiştir. Ancak son yıllarda, verilen görevlerin icra performansının ötesinde, gönüllü davranışları içerecek biçimde yerine getirilmesine odaklanan bir eğilim gerçekleşmiştir. Araştırmalar sonucunda iki akım gelişmiştir. Bunlardan birincisi kuruluşları geliştirmek potansiyeline sahip olan gönüllü, faydalı ve fedakar davranışlarla ilgili olup bu yaygın ve gönüllü davranışlara “örgütsel vatandaşlık davranışları” adı verilmektedir. Diğer akım ise örgüt üyelerine veya kuruluşlara zarar verici ya da potansiyel olarak yıkıcı nitelikteki gönüllü davranışlar olup, “üretkenlik karşıtı iş davranışları” olarak adlandırılmaktadır (Spector ve Fox, 2002). Örgüt üyelerinin, örgüt norm ve hedefleri doğrultusunda istenilen davranışları sergilemesi olumlu (pozitif) davranışlar olarak değerlendirilmesi durumunda, örgüt çıkarlarının



aleyhinde olan davranışlar da olumsuz (negatif) davranışlar olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Yakın zamanlarda ağırlık kazanan görüşlere göre, bu iki davranış biçimi aynı davranış boyutunun iki zıt kutbu olmaktan ziyade daha çok birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmektedir. Yani örgüt üyelerinin örgüt kurallarına uymaları, yüksek seviyede vatandaşlık davranışları göstermeleri aynı zamanda olumsuz (zarar verici) davranışlar sergilememelerini garanti etmeyecektir (Kanten ve Kanten, 2016: 477). Dolayısı ile örgüt üyelerinin olumlu davranışlar sergilemesini sağlamakla beraber olumsuz davranışları engelleyici tedbirlerin de uygulanması ve bu iki çabanın da sürdürülmesi gerekmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının neticesinde örgütlere milyarlarca maliyet oluşturmakta, ayrıca bu davranışları engellemek ve tedbir maksatlı olmak üzere de maliyet ve sarfiyat meydana gelmektedir (Furnham ve Taylor, 2004: 83). Örneğin ABD perakende sektöründe gerçekleşen hırsızlığın %60'ı işletme çalışanlarınca, %30 oranı müşterilerce yapılmakta %10 oranı ise muhasebe hatalarına mal edilmektedir (Anderson ve ark., 2009a: 195). Çalışanların sapkın ve suç niteliğindeki davranışları neticesinde yıllık 6 milyar \$ ile 100 milyar \$ arasında örgütsel bir mali kaybın varlığı söz konusudur. Tüm çalışanların %33 ile %75'i arasındaki bir oranı; hırsızlık, bilgisayarda hile, zimmete geçirme, zorbalık, sabotaj ve devamsızlık gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları girişimlerinde bulunmuşlardır (Robinson ve Bennett, 1995). Global ölçekte ise üretkenlik karşıtı iş davranışları işverenlere dünya çapında her yıl milyarlarca tutarında maddi kayıplara sebep olmaktadır (Öneş, 2002).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte maddi zararlar vermesinin yanında örgüt üyesi kişilerin refahını da olumsuz yönde etkilemekte (Mount, Ilies ve Johnson, 2006), dolayısıyla bu davranışlardan bireyler de büyük zararlar görebilmektedirler.

Netice itibari ile üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütler için önemli bir tehdit unsurudur. Çünkü örgütün hasar görmesine neden olur (Robbins ve Judge; 2013a: 665). Bu sebeple hangi boyutlarda olursa olsun dikkatle incelenmesi ve engellenmesi yönünde ciddi tedbirlerin alınması gereklidir (Sığırı ve Gürbüz, 2015: 693).

Örgütsel davranışlar her zaman olumlu sonuçlar üretmemektedir. Bu sonuçlar, “üretim veya üretkenlik karşıtı iş davranışları”, aynı zamanda “örgütsel çarpıklık”, “örgütsel sapkınlık” gibi farklı kavramlar altında da incelenebilen davranışların sonucunda meydana gelmektedir. Örgütteki psikolojik iyi olma halinin tersine işleyen

ve örgütlerde üretim ve üretkenlik karşıtı bir konumda bulunan bu türlü davranışlar, örgüte ve üyelerine olumsuz etkilerde bulunabilmektedir. Bu tür davranışlar bireysel boyutta; devamsızlık, geç gelme, kaytarma ve düşük motivasyon gibi olumsuzluklara neden olurken; örgütsel boyutta ise örgütü amaçlarından saptırıcı ve ona zarar verici etkiler oluşturabilmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 675).

İş memnuniyetsizliği ve çalışma arkadaşları ile düşmanca ilişkiler, örgütlerce istenmeyen bazı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu davranışlar, madde kullanımı, hırsızlık, uygun olmayan sosyalleşme, işe geç gelme gibi davranışlar olarak ifade edilebilir. Araştırmacılar, bu tür davranışları iş yerinde sapkın davranışlar ya da amaç karşıtı davranışlar veya çalışanın geri çekilmesi olarak adlandırılan daha derin bir sorunun göstergesi olarak ele almaktadırlar. Çalışanlar işlerini sevmezlerse tahmin edilmesi zor bazı tepkiler vereceklerdir. İşten ayrılacak olan memnuniyetsizler olabileceği gibi iş mülküne veya müşterilere zarar verici davranışlarda da bulunabilir. Özet olarak işlerini sevmeyen çalışanlar çeşitli ve çok biçimde yaratıcı yollardan bunun acısını çıkartacaklardır (Robbins ve Judge; 2013a: 87).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütün “karanlık yüzünü” teşkil eden eylemleri bünyesinde toplayan “kavramsal bir şemsiye” olarak da kullanılmaktadır. Söz konusu eylemler; sapma, misilleme davranışları, intikam, örgütsel terbiyeyesizlik, zorbalık, mobbing, taciz, duygusal istismar, sosyal baltalama (zarar verme, altını oyma), nezaketsizlik, küfürlü yönetim, küçük zorbalıklar biçiminde olabilir. Bu eylemler arasında farklılıklar olmasına rağmen aynı zamanda kavramsal, deneysel ve pratik olarak birbirleri ile örtüşen çok sayıda özelliklere sahiptirler. Örneğin, iş yerinde olumsuz olarak değerlendirilebilecek bir davranış; asılsız söylenti çıkarma, saldırganlık, sapma, intikam, zorbalık, kabalığın bir örneği olarak ortaya çıkabilir (Rogelberg, 2007: 118). Dolayısıyla üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı, zararlı olma özelliğini paylaşan farklı davranışlar kategorisini yansıtmaktadır. Bu zararlar örgütlere yönelik (geç gelme, yokluk gibi); kişilere yönelik (hakaret, iftira gibi); varlıklara yönelik (hırsızlık, sabotaj gibi); işe yönelik (bilerek yanlış yapma) olabilir. Söz konusu bu davranışların tümü üretkenlik karşıtı iş davranışları çerçevesine uygun olsalar da aynı şeyin belirtileri ve sonuçları değildir. Ayrıca bu davranışlar, kendilerine münhasır çeşitli sınıflama biçimlerine ve yazınına sahiptirler (Farr ve Tippins, 2010: 489).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgüte yönelik olumsuz davranışlar olduğundan hareketle, örgütlerde gerçekleşen söz konusu bu olumsuz iş davranışlarını açıklamaya yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda türlü kavram ve ifadelerle, olumsuz iş davranışlarına açıklama getirilmeye çalışılmıştır. Söz konusu olumsuz davranışlara ilişkin tanımlamalardan bazıları Tablo 3.1’de gösterilmekle birlikte bunlarla sınırlı değildir (Fox ve Spector, 2005: 14).

**Tablo 3.1.** Olumsuz İş Davranışları

<b>Araştırmacı</b>	<b>Olumsuz iş davranış örnekleri</b>
Spector (1975)	Örgütsel saldırganlık
Leymann (1990)	Mobbing ve psikolojik terör
Adams ve Crawford (1992)	İş yeri zorbalığı
Ashforth (1994)	Küçük tiranlık
Bjorkqvist, Osterman, Hjelt-Back (1994); Brodsky (1976)	İş yeri tacizciliği
Kinney ve Johnson (1993); Mantell (1994)	İş yeri zorbalığı
O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)	Örgütsel motivasyona yönelik saldırganlık
Baron ve Neuman (1996); Neuman ve Baron (1997)	İş yeri saldırganlığı
Hogan ve Hogan (1989); Robinson ve Kraatz (1998)	İşlevsiz, sapkın ya da güvenilir iş yeri davranışı
Skarlicki ve Folger (1997)	Örgütsel misilleme davranışı
Keashly (1998)	Duygusal istismar
Andersson ve Pearson (1999)	İş yeri nezaketsizliği
Moberg, Ritter, Fischbein (2002); Tepper (2000)	Küfürlü denetim
Duffy, Ganster ve Pagon (2002)	Sosyal baltalama
Fox, Spector ve Miles (2001); Spector (2001)	Üretkenlik karşıtı iş davranışları

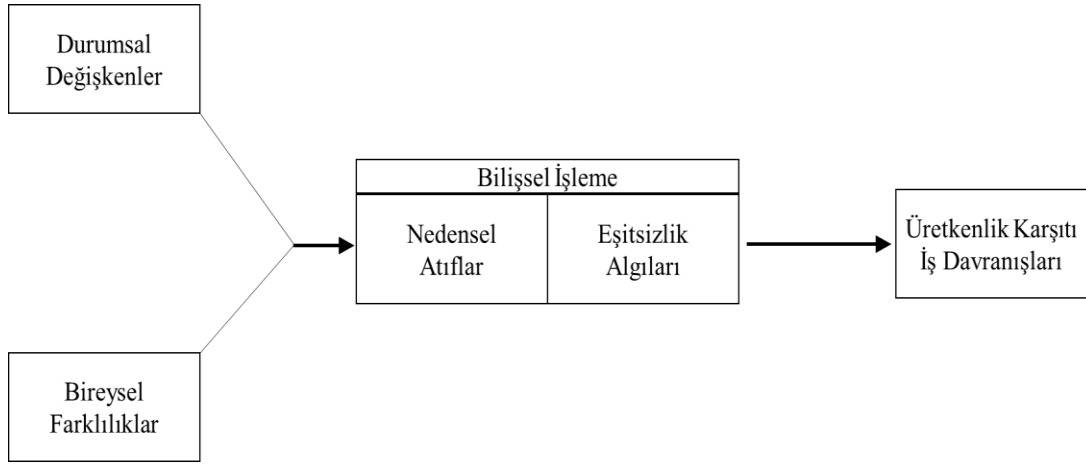
**Kaynak:** Fox ve Spector, 2005: 14.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının odaklandığı husus; bu tür davranışların kendisinden ziyade sonuçları ve olası zararlı neticeleri üzerinedir (Gruys ve Sackett, 2003).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenleri ve nasıl ortaya çıktığı da bir başka önemli bir husustur. Bu hususu açıklamaya çalışan Martinko, Gundlach ve

Douglas tarafından yapılan çalışmalara göre, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkması; durumsal değişkenler ve bireysel farklılıklarla başlamakta, bilişsel bir sürece tabi tutulmakta ve nihayetinde üretkenlik karşıtı iş davranışı ortaya çıkmaktadır (Şekil 3.1). Bu çalışmaya göre durumsal değişkenler ve bireysel farklılıklar; nedensel atıflar ve eşitsizlik algıları çerçevesinde bir bilişsel sürece (işleme) tabi tutulmakta böylece bu unsurların çeşitli varyasyonları bazı üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak meydana gelmektedir. Araştırmacılar, kendilerinden önceki çok sayıda araştırma bulgularını da incelemiş ve bu araştırmalardan elde edilen verilerden yararlanmışlardır (Martinko, Gundlach ve Douglas, 2002). Şekil 3.1’de görülen çerçeve modele göre örneğin örgütsel intikamın ortaya çıkmasında bireysel farklılıklar (sosyal kimlik, duygular, arka plan düşünceler ve öz yeterlik) ile durumsal değişkenler (izleyiciler, bozuk düzen, örgütsel norm ve kuralların ihlali); intikam bilişi ile kişisel ve suçlama atfı çerçevesinde bir bilişsel sürece tabi tutulmakta ve neticede intikamcı davranışlar (açığa vurma, yayma, yorgunluk, patlama, gizli veya açık şiddet/saldırganlık) ortaya çıkmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşum mekanizmasını açıklamaya yönelik olarak ortaya konulan “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına İlişkin Nedensel Muhakeme Modeli” de önemli açıklamalar sunmakta ve Martinko, Gundlach ve Douglas tarafından yapılan çalışmaya benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşum mekanizması (süreci) kişiden, durumsal değişkenlerden ve örgütün kendisinden (adaletsizlik algısı, haksızlığa uğramış hissiyatı gibi) kaynaklanmaktadır. Çalışmalardan elde edilen ilginç bir çıkarım da örgütler için çok büyük kayıplara neden olabilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında örgütlerin de payının olabileceğidir. “Kendini ayağından vurmak” olarak da ifade edilebilecek bu durum, aynı zamanda ilginç bir ironiyi de gözler önüne sermektedir.



**Kaynak:** Martinko, Gundlach ve Douglas; 2002: 37.

**Şekil 3.1.** Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Oluşum Mekanizmasına Yönelik Çerçeve.

Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının farklı biçimlerde kavramsallaştırılmaya çalışıldığı görülmektedir ve kavramsal boyut itibari ile iki farklı bakış açısından ele alınmaktadır. Birincisi, iş yerinde olumsuz eylemleri geniş bir yelpazede ifade eden bir terim olarak; ikincisi ise literatürde yer alan söz konusu benzer yapılardan ayrı, farklı ve öznel bir kavram olarak (Rogelberg, 2007: 118).

### 3.2. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI TANIMI

Literatürde, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımına ve adlandırılmasına yönelik olarak; sapkın iş yeri davranışları, anti sosyal davranışlar ve işlevsiz davranışlar gibi farklı tanımlamalar ve isimlendirmeler yapılmıştır. Bazı çalışmalarda genel olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları incelenmesine rağmen bazılarında da saldırganlık, hırsızlık, sabotaj ve şiddet gibi belirli üretkenlik karşıtı iş davranışı türlerine odaklanılmıştır. Son dönemlerde yönetim bilimi araştırmacılarının bu çalışmalara ilgi ve teorik katkıları artmıştır (Hartel, Zerbe ve Ashkanasy, 2005: 67-68).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, kuruluşlara veya paydaşlarına (yatırımcılar, iş arkadaşları, müşteriler, hissedarlar, denetimciler ve yöneticiler gibi) zarar verme niyeti ile iş yerinde sergilenen bir dizi istemli eylemleri ifade eder. Bu tür davranışlar, örgüte zarar verme amaçlı olabileceği gibi (organizasyonel sapma -organizational

deviance- veya CWB-O); örgütün içindeki veya dışındaki bireysel paydaşlara (bireysel sapkınlık -interpersonal deviance- veya CWB-I) zarar verme amaçlı da gerçekleşebilir. Bu davranışlar; kasten yanlış iş yapmak, değerli şirket varlıklarını çalmak veya fiziksel saldırı gibi ağır eylemler mahiyetinde olabileceği gibi, bir kişiye kötü bir görünüm vermek gibi nispeten küçük eylemler de olabilir. Diğer davranışlar ise; ekipmanları sabote etmek, fiziksel saldırı, sözlü saldırı, çalışma süresini yüksek göstermek, kişileri izole etmek maksatlı zorlu çalışma koşulları oluşturmak, örgüt varlıklarını çalmak, olağandan daha az çabalamak, sessizlik, bilgi paylaşımı yapmamak, ahlak dışı davranışlar gibi eylemleri kapsar (Rogelberg, 2007: 118). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte veya örgütün üyelerine zarar vermek maksadı ile sergilenen davranışlardır. Bu davranışlar fiziksel olabileceği gibi (sabotaj, hırsızlık, çekilme, kasten yanlış iş yapma gibi) sözlü nitelikte de olabilir (dedikodu, hakaret gibi). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bazıları örgüte yönelik iken (sabotaj, işi yanlış yapma gibi) bazıları da kişilere yöneliktir (saldırganlık, düşmanlık davranışları gibi). Genellikle üretim karşıtı iş davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları birbirlerine zıt kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Spector ve Fox, 2002). Öte yandan üretkenlik karşıtı iş davranışları terimi genellikle, anti sosyal, sapkın, işlevsiz, misilleme, etik dışı davranışlarla eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır (Furnham ve Taylor, 2004: 83).

Son dönemlerde literatürde üretkenlik/üretim karşıtı iş davranışlarının, “örgütlerin karanlık yüzü” veya “örgütlerin karanlık tarafı” kavramları ile adlandırıldığı da görülmektedir. Örgütlerin karanlık yüzü, karanlık davranışlarla açıklanmakta ve bu davranışlar, örgüt mensubu olan bireyler, örgütün kendisi ve bünyesindeki gruplar için olumsuz sonuçlar meydana getirebilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Griffin ve O’Leary-Kelly, 2004: 34).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, zararlı olma özelliğini paylaşan farklı davranışlar kategorisini yansıtmaktadır ve kasten, zarar verici bir maksatla yapılmaktadır. Dolayısıyla istenmeden zarar veren (zarar vermek maksadı ile yapılmayan) veya mücbir bir nedene dayanan veya kazalar, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak değerlendirilmemektedir (Farr ve Tippins, 2010: 518). Örneğin kaza sonucunda ve istemsiz olarak örgüt malına zarar vermek gibi. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarında, niyet ve davranışın zarar verme potansiyeli belirleyici rol oynamaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tanımlamak için birçok kavramsal ifade kullanılmaktadır, bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgütsel ihmal, örgütsel kötüye kullanma, üretimden sapma, mülkiyet sapkınlığı, amaçtan sapma, iş yeri sapkınlığı gibi ifadeler bu duruma sadece birkaç örnektir (Furnham ve Taylor, 2004: 83).

Genelleyici bir ifade ile “üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütün iyi olma durumuna karşı yapılan gönüllü davranışlar” olarak tanımlanabilir (DuBrin, 2012: 330).

Tanım biraz daha detaylandırıldığında; “üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütler ve örgüt üyeleri üzerinde doğrudan ve görülebilir olumsuz etkilere sahip davranışlar” olarak da ifade edilebilmektedir (Hartel, Zerbe ve Ashkanasy, 2005: 69).

Bir başka tanıma göre üretkenlik karşıtı iş davranışları; “örgütsel değerleri ve örgütsel normları ihlal eden, örgüte ve bireylere zarar verme potansiyeline sahip olan davranışlardır” (George ve Jones, 2008: 201).

Sonuç olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarını; “örgüt varlıklarına, örgüt amaçlarına ve örgüt paydaşlarına zarar verilmesi kastı ile sergilenen tutum ve davranışlar” biçiminde tanımlamak mümkündür.

### **3.3. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ ÖNCÜLLERİ**

Üretkenlik karşıtı iş davranışların öncülleri bireysel düzeyde (bireyin sahip olduğu etik ve ahlaki değerleri, yabancılaşma, depresyon ve düşmanlık hali, aile ilişkileri, stres seviyesi, olumsuz çalışma koşulları ve patolojik özellikleri içerir) ve örgütsel veya grup düzeyinde (örgüt kültürü ve normları, ödül ve kontrol sistemleri içerir) ortaya çıkabilir (Griffin ve O’Leary-Kelly, 2004: 6). Daha genel bir bakış açısı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları; ahlaki bütünlük eksikliği, dürtüsellik, sosyal duyarsızlık, yabancılaşma ve otoriteye düşmanlık ile karakterize olan çok yönlü davranışsal bir sendrom olarak da kabul edilebilir. İnsanlar, güçsüz, kızgın veya haksızlığa uğramış hissettiklerinde bu tür olumsuz davranışlara sapabilmektedirler (Furnham ve Taylor, 2004: 83). Öte yandan Fox ve arkadaşları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında iş stresinin rolüne ilişkin yaptıkları çalışmalarda; stresin, negatif duygulara, kaygı ve öfke davranışlarına dolayısı ile de kişisel çatışmalara neden

olabileceği ve bu durumun da üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncüllerinden birisi olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Fox, Spector ve Miles, 2001).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetikleyen bir unsur da intikam arzusudur. Bununla beraber daha belirgin olarak örgütsel adalet algısının etkisinden bahsedilebilir (Jones, 2004). Çok sayıda çalışmanın sonucu, bu tür olumsuz davranışların ortaya çıkmasında olumsuz duyguların etkisi olduğu yönündedir. Sosyal psikoloji literatüründe, çevresel koşullara tepki olarak ortaya çıkan öfke ve/veya hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguların üretkenlik karşıtı iş davranışları ile bağlantısına vurgu yapılmaktadır (Spector ve ark., 2006). Memnuniyetsiz çalışanlar ve özellikle de bunlar içerisinde iş değiştiremiyor olanlar, örgüt içerisinde çeşitli türden üretkenlik karşıtı iş davranışları ile meşgul olabilmektedirler (Aamodt, 2010: 396). Çalışanlar, işveren veya liderleri tarafından bir haksızlığa maruz kaldıklarını algıladıklarında, adaletsizliğe karşı bir tepki olarak birtakım davranışlar gösterirler. Bu davranışlarından bazıları ise üretkenlik karşıtı iş davranışları mahiyetinde olan hırsızlık ve sabotaj gibi çeşitli türden oldukça ciddi eylemler olabilir (Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004: 407).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncülleri, bireysel faktörler (kişilik ve demografik unsurlar), sosyal ve kişiler arası unsurlar (sapkınlık normları, kişisel haksızlıklar) ve örgütsel faktörler olmak üzere üç kategoride toplanabilir. Ayrıca ampirik çalışmalar ışığında amaç/üretim karşıtı iş davranışlarının öncüllerini; kişilik özellikleri, iş özellikleri, çalışma grubunun özellikleri, örgütsel kültür, denetim yöntemi ve adaletsizlik olmak üzere altı başlık altında da açıklamak mümkündür (Anderson ve ark., 2009a: 188-198):

- **Kişilik özellikleri:** Beş büyük kişilik boyutu ile amaç karşıtı iş davranışları arasında tutarlı bulgulara rastlanmaktadır. ABD ordusu ile yapılan kapsamlı çalışma neticesinde bazı kişilik boyutlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları ile tutarlı ilişki içinde olduğunu göstermektedir. En güçlü ilişki, öz disiplin boyutu ile ilgili olup, dürüstlük testlerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları ile oldukça yakın ilişki içinde olduğuna işaret etmektedir. Yine öz disiplin boyutunun alt boyutlarına ayrılması ile elde edilen, verilen görevi tamamlama ve güvenilirlik alt başlıklarının da üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili



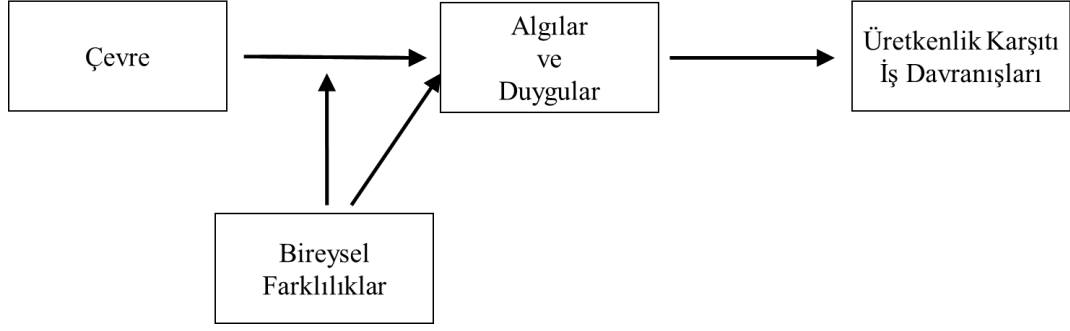
olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısı ile bu sonuçlar, kişilik ile üretkenlik/amaç karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

- **İş özellikleri:** Çeşitli araştırmalar, iş özelliklerinin amaç karşıtı davranışlar sergileme olasılığı ile bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, kişisel beyana dayalı olarak yapılan bir çalışmada, sabotaj ile algılanan özerklik eksikliği arasında bağlantılar olduğu ortaya konulmuştur.
- **Çalışma grubunun özellikleri:** Birlikte bulunulan yani çalışma grubunun bireyin davranışları üzerinde büyük etkileri olabilir. Yakın çevresini örnek alan bir kişi gruptakilere uygun davranışlar sergiler. Devamsızlık bu duruma ilişkin bir örnektir. Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada, hem bireysel hem de çalışma grubu düzeyinde fiili devamsızlık algılanmasına yönelik yapılan araştırmada, algılanan devamsızlık normunun devamsızlık sıklığını ve toplam devamsızlık süresini etkilediği ortaya konulmuştur. Dolayısı ile çalışma grubunun özellik ve algılama biçimi, bireysel düzlemde de devamsızlığın artışına neden olmuştur.
- **Örgüt kültürü:** Grup etkileri ve örgütsel kültür arasında her ikisinin de iş yerinde bireyler üzerinde benzer sosyal etkiler oluşturmalarına rağmen kültür; içinde bulunulan çalışma grubunun dışında, örneğin yönetim gibi faktörlerden de etkilenen fakat daha genel bir olgudur. Örgüte ilişkin güçlü etik kuralların olduğu ve olmadığı koşullarda; üst yönetimin dürüstlük düzeyini, muhasebe denetimlerinin yeterliliğini ve çalışanların hırsızlık ya da sahtekarlık yaparken yakalanmaları durumunda uygulanan disiplin cezalarını afişe etme uygulamalarının dikkate alınması durumuna göre; etik kuralların iyi tanımlanmadığı, muhasebe denetimlerinin yetersiz olduğu ve hırsızlık yaparken yakalananların ibretialem için cezalandırıldığı işletmelerde personel daralmasının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Esasen bu durum beklenen bir sonuçtur çünkü denetim ve gözetim ihmal edilerek olumsuz davranışın sonuçlanmasına bir nevi göz yumulmuş ancak olay ortaya çıktıktan sonra ibret verici bir cezalandırma yoluna gidilmiştir. Öte yandan, örgüt kültürü ile beraber örgüt ikliminin de üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olduğu görülmektedir.
- **Örgütsel denetim sistemleri:** Denetim sistemleri amaç (üretkenlik) karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkma riskini ve bu tür davranışlara verilecek cezaları

artırarak, bunların meydana gelmesini önlemek maksadı ile örgüte yerleştirilen fiziksel gereçler veya kurallardır. Denetim, ilk dönemlerde üst yönetimin denetimi vasıtasıyla sonraki zamanlarda da teknolojinin kullanımı ile devam etmiş ve 2. Dünya savaşıdan sonra ise bürokratik denetim biçiminde iş yerlerine nüfus etmiştir. Bunlardan bazıları, güvenlik sistemleri (dinleme, bilgisayar uygulamaları ve gözetim), uyuşturucu testleri, çalışan eğitimleri, çevre tasarımı, iş giriş-çıkış saatlerinin denetimi olarak sayılabilir. Ancak bu sistemlerin yararları ve sakıncaları tartışma konusu olup, bunların etkinlikleri hususunda ampirik kanıtlar yetersiz durumdadır. Gelişmiş güvenlik sistemlerinin kullanılmasının amaç (üretkenlik) karşısı iş davranışlarını engelleyemediği bilinmektedir. Hatta bu tür davranışları sergilemekte teknoloji de kullanılabilir (envanter kayıtlarını manipüle etmek gibi).

- **Adaletsizlik:** Algılanan adaletsizliğe karşılık olarak, kötü ve kontra bir davranışla karşılık vermek gibi bir duygu vardır. Aristo bu hissi; “insanlar, kötülüğe kötülükle karşılık vermeyi hak sayarlar ve eğer bunu yapmazlarsa, özgürlüklerini kaybettiklerini düşünürler” biçiminde ifade etmiştir. Saldırgan davranışlar, sabotaj, düşmanlık, geri çekilme ve şikayet, duruma bağlı kısıtlamalar ile algılanan hüsrânın ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca dağıtım (kaynakların dağıtımı) ve uygulamada kişiler arası ve etkileşime dayalı adalet algısının, örgütsel ve kişisel sapkınlık konusu ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Fox ve Spector’da bu durumu teyit edici sonucu; yaşanan hayal kırıklığı ve kısıtlanan durumsal kısıtlamaların saldırganlık gibi üretkenlik karşısı iş davranışlarının ortaya çıkmasında rol oynadığı yönünde ortaya koymuştur (Fox ve Spector, 1999: 928).

Üretkenlik karşısı iş davranışlarının öncüllerini inceleyen bir başka çerçeve çalışması da Rotundo ve Spector tarafından yapılmıştır. Yukarıdaki çalışmaya benzer bulgularla sürecin, çevre koşulları ve bireysel farklılıkların etkileşimine atıf ve duyguların da etkileşimi ile üretkenlik karşısı iş davranışlarının ortaya çıktığı modellenmiştir (Farr ve Tippins, 2010: 492), (Şekil 3.2).



**Kaynak:** Farr ve Tippins, 2010: 492.

### Şekil 3.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Öncülleri.

Farr ve Tippins'e göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında rol üstlenen öncüller Şekil 3.2'de görülmektedir.

### 3.4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI

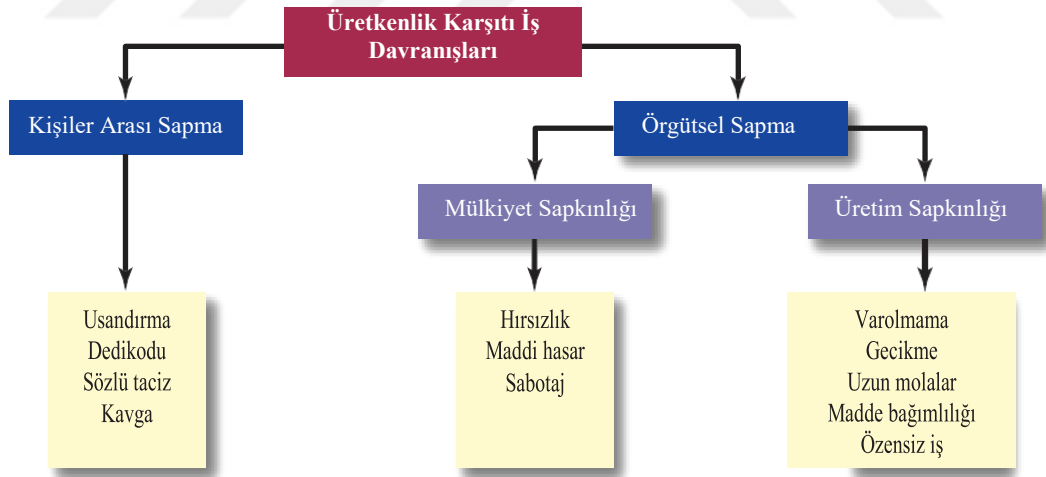
Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının boyutlandırılması nispeten son döneme ilişkin çalışmalarda görülmektedir. Özellikle ilk dönem araştırmalarda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını oluşturan davranışların her biri birbirinden bağımsız ve müstakil olarak incelenmiştir. Bu nedenle kategorileştirme çalışmaları takip eden dönemler için söz konusudur (Kanten ve Kanten, 2016: 485). Örneğin, Salgado çalışmasında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının dört kategori halinde incelenebileceğini ileri sürmüştür. Bu kategoriler; devamsızlık, kazalar, sapkın davranışlar ve çalışan devri (işten ayrılması) biçiminde isimlendirilmiştir (Salgado, 2002).

Robbinson ve Bennet, yapmış oldukları çalışmalarda örgüte yönelik olumsuz davranışlara ilişkin iki boyut elde etmişlerdir. Bu boyutlar, örgüte yönelik sapkınlık (organizational deviance) ve kişilere yönelik sapkınlık (interpersonal deviance) ayrımıyla ortaya konulmuştur (Robbinson ve Bennet, 1995; Bennet ve Robbinson, 2000). Sackett ve DeVore ile Gruys ise daha geniş bir liste ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarını 11 boyutla incelemişlerdir (Farr ve Tippins, 2010: 491).

Öte yandan Robbinson ve Bennet, örgüt için zarar oluşturabilecek davranışların tek bir kavram altında incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Araştırmacılar göre,

herhangi bir sapkın davranış bu davranışsal ailelerinden birinin içine yerleştirilebilir. Çünkü sapkın davranışların farklı tezahürleri sayısız olmasına rağmen, bunların bazılarının doğaları birbirine benzer durumda ve benzer öncülleri paylaşır özelliktedir. Dolayısıyla aynı amaçlara hizmet eden davranışların işlevsel olarak birbirlerinin yerini tutabileceklerini ifade etmektedirler. Bu nedenle üretkenlik karşıtı iş davranışları geniş bir yelpazede ve tek bir genelleyici kavram altında ele alınabilir (Bennet ve Robinson, 2000).

Bazı yazarlar ise bu iki yaklaşıma ilave olarak bütüncül bir bakış açısına salık vermektedirler. Bu maksatla, Sackett ve arkadaşları üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin hiyerarşik bir modeli önerdiler (Landy ve Conte, 2013: 167). Araştırmacılara göre hiyerarşik bir model çerçevesinde; en üstte genel bir üretkenlik karşıtı iş davranışı faktörü, bu genel faktörün altında da örgüte yönelik, kişiye yönelik sapkınlık faktörleri gibi bir grup faktörler serisi ve genel faktör ile bunların da altında ilgili özel davranış alanlarına (hırsızlık, devamsızlık gibi) yer verilebileceğini (Şekil. 3.3) önermektedirler (Anderson ve ark., 2009a: 184).



**Kaynak:** Landy ve Conte, 2013: 167.

**Şekil 3.3.** Sackett ve DeVore'in Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Hiyerarşik Modeli.

Spector ve arkadaşları ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını beş boyut altında incelemişlerdir. Söz konusu boyutlar aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir (Spector ve ark., 2006):

- *Başkalarına yönelik kötüye kullanma (Abuse against others)*: İş arkadaşlarına veya başkalarına yönelik zararlı davranışlardır. Kötüye kullanma fiziksel zararlar ya da psikolojik zararlar biçiminde olabilir. Tehdit, rencide edici olumsuz yorumlar, yok sayma (görmezden gelme), kişinin etkin çalışmasını engellemek maksadı ile yetenek veya şartlarını baltalamak gibi davranışlar, kişilere yönelik kötüye kullanma boyutuna örnek olabilecek davranışlardır.
- *Üretimden sapma (Production deviance)*: Üretimden sapma, etkin ve başarılı bir üretim faaliyeti yapılması gerekirken, kasten ve maksatlı bir şekilde gerçekleştirilen başarısızlıktır.
- *Sabotaj (Sabotage)*: Sabotaj, örgüte (işverene) ait bir fiziksel varlığa zarar verilmesi veya onun yok edilmesidir. Üretimden sapma ve sabotaj, birbirinden farklı olmasına rağmen, birincisi daha pasif bir nitelikte iken (başarısızlık için işi doğru yapmamak veya pasif davranmak) ikincisi ise aktif bir niteliktedir (bir şeyi yok etmek maksatlı eylemler).
- *Hırsızlık (Theft)*: Bir varlığın izinsiz olarak alınması, kullanılması olarak ifade edilebilen hırsızlık, örgütler için büyük sorun teşkil edebilmektedir. Çok sayıda araştırmacı, hırsızlığı sabotajda olduğu gibi örgüte yönelik bir eylem olarak ele almaktadır.
- *Çekilme (Withdrawal)*: Çekilme, örgüt tarafından gerekli görülen çalışma süresini kısıtlayan ve daha az süre çalışmayı sağlayan davranışlardan oluşur. Çekilme, işe geç gelmek, işten erken ayrılmak ve izin verilenden daha fazla mola süreleri kullanmak biçiminde çalışanın yokluğunu içerir. İş gücü dönüşümü (turnover) ise bu kategoriye dahil edilmemiştir.

Gruys ise yapmış olduğu çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranış türlerini 11 kategori altında toplamış ve bu boyutları şöyle açıklamıştır (Gruys, 1999):

- *Hırsızlık ve hırsızlıkla ilişkili davranışlar*: Kurumdan, meslektaşlardan veya müşterilerden mal veya nakit çalmak. Usulsüz indirim, bedel ödemeksizin kullanma veya kullandırtma gibi davranışlar.

- *Mülkiyete zarar verme:* Örgüte, örgüt mensubuna veya müşteriye ait bir varlığa (ürün, ekipman, eşya) zarar verme veya yok etme. Kasıtlı olarak ürün üretimine zarar verme.
- *Bilgiyi kötüye kullanma:* Yetkisiz kişilerle örgüte ilişkin gizli konuları görüşmek, kasıtlı olarak bilgi saklamak, hatayı örtbas etmek için üstlere yalan söylemek, kayıt veya belgelerde tahrifat yapmak.
- *Zaman ve kaynakları kötüye kullanma:* Zamanın boşa harcanması, çalışma saatlerinde özel işlerle ilgilenmek, kaynakları israf etmek, işle ilgisi olmayan internet gezintilerinde zaman harcamak, iş yerinde bilgisayar oyunları oynamak, gereksiz fazla mesailer yapmak.
- *Güvenlik ihlalleri:* Güvenlik önlemlerini dikkate almama, bu önlemleri bilmemek, güvenlik önlemlerine riayet etmeyerek kendini, başkalarını veya müşterileri tehlikeye atmak.
- *Zayıf katılım:* Kasıtlı olarak işe geç gelme veya işten erken ayrılma, hasta olunmadığı halde hastalık izni kullanma, mazeretsiz olarak işe gelmemek.
- *Düşük seviyeli çalışma kalitesi:* Bilinçli olarak yavaş veya özensiz çalışmak, bilinçli olarak yanlış veya kötü çalışmak, bilinçli bir şekilde standartların altında iş yapmak.
- *Alkol kullanımı:* İş yerinde alkol kullanmak, alkol etkisinde işe gelmek, alkol kalıntısı nedeni ile performansta düşme.
- *Madde kullanımı:* İş yerinde uyuşturucu kullanmak, iş yerine uyuşturucu madde etkisinde gelmek, şirkette uyuşturucu bulundurmak veya bunları şirkette satmak.
- *Uygunsuz sözlü davranışlar:* İş yerinde bağırarak, çılgınlık atmak. Sözlü tacizde bulunma, küfürlü konuşma, ağız dalaşı yapma (münakaşa), başkalarına hakaret etme.
- *Uygunsuz fiziki davranışlar:* Bir kişiye; itme, dürtme gibi fiziksel saldırılarda bulunma veya kavga. Cinsel taciz ve saldırganlık.

Genel olarak literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, boyutlandırılmasına yönelik iki farklı eğilimden bahsedilebilir. Birincisi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını bir ya da iki boyut altında değerlendirme yönündedir. Bu eğilimde farklı davranışlar birbirleri ile denk kabul edilmekte ve aynı yapının birer

üyeleri olarak genel bir bakış açısı ile kabul etmektir (genel yaklaşım). Diğer eğilim ise üretkenlik karşıtı iş davranışını oluşturan türlerine odaklanılarak, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını daha spesifik özellikleri itibariyle ayrı ayrı alt davranışlara ilişkin kategoriler oluşturmaktır (özel/müstakil yaklaşım). Ancak bu yaklaşımın olumsuz yönü, bütünsel bakış açısından uzak olmasıdır (Kanten ve Kanten, 2016: 488-489).

### **3.5. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ TÜRLERİ**

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, sınırsız sayı ve formda ortaya çıkabilir. Bu nedenle üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin uzun bir liste mevcuttur: Devamsızlık, kazalar, zorbalık, yolsuzluk, disiplin sorunları, uyuşturucu ve alkol bağımlılığı, sabotaj, cinsel taciz, gecikme, hırsızlık, muhbirlik, beyaz yakalı suçları ve şiddeti gibi çok sayıda üretkenlik karşıtı iş davranışları listesine giren tipik örnekler mevcuttur (Furnham ve Taylor, 2004: 83).

Gruys, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını boyutlandırmaya yönelik çalışmasında 87 adet üretkenlik karşıtı iş davranışı açıklamıştır. Bunlardan bazıları; hırsızlık, bilgiyi kötüye kullanma, zamanı ve kaynakları kötüye kullanma gibi tanımlardan müteşekkildir (Gruys, 1999). Görüldüğü üzere üretkenlik karşıtı iş davranışları çok sayıda ve farklı biçimlerde tezahür edebilmektedir. Ancak burada, literatürde ele alınmış olan başlıca üretkenlik karşıtı iş davranışları incelenecektir. Bunlar; hırsızlık, sabotaj, çekilme, saldırganlık ve zorbalık, psikolojik taciz-şiddet-yıldırma (mobbing), iş yeri nezaketsizliği, iş devamsızlığı, istismar, özensiz çalışma, ayrımcılık ve cinsel taciz, alkol ve madde kullanımı, sanal kaytarma, suistimal ve yolsuzluk, dedikodu ve söylenti, aldatma ve hilekarlık.

#### **3.5.1. Hırsızlık**

Hollinger ve Clark, hırsızlığı; mesleki bir eylemin icrası esnasında bir işletme mensubunun örgüte ait mülk, para veya ürünü yetkisiz bir biçimde alması, kontrol etmesi veya transfer etmesi olarak tanımlamaktadır (Kanten ve Kanten, 2016: 489). Greenberg ise “iş yerinde hırsızlık; çalışanlar, müşteriler, işletme paydaşları veya diğer kişiler tarafından kuruluşa ait para, mal veya diğer varlıkların yetkisiz olarak (izinsiz, bedeli ödenmeksizin veya haber vermeksizin) alınması, kullanılması veya bir başka

yere götürülmesi” tanımını yapmıştır. Ayrıca hırsızlık sadece fiziki varlıklara yönelik olmayıp fiziki formda olmayan veriler, bilgiler, üretim sırları, marka değeri gibi unsurlara yönelik de olabilmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 685). İş yerinde gerçekleşen bir hırsızlık eylemi çalışanlar tarafından gerçekleştirilirse, bu durum çalışan hırsızlığı olarak ifade edilmektedir. Hırsızlık esasen yasa dışı ve yetkisiz alma fiilidir. Başkalarına ait (örneğin işverene) bir özelliği, varlığı; kendi yararı için, yasa dışı yollarla, hakkı ve yetkisi olmadığı halde almak, kullanmak veya aktarmaktır (Furnham ve Taylor, 2004: 91).

İşletmeler için para, mülkiyet gibi varlıklarına yönelik hırsızlıkların giderek yaygınlaşması ve artması önemli bir sorundur. Öyle ki işletmelerin yıllık kayıplarının en az %30'unun çalışanların hırsızlık ve sahtekarlık eylemlerinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Ancak çalışan hırsızlığı, dolandırıcılık, zimmete geçirme, soygun ve diğer hırsızlık eylemlerinin kamu ve vergi mükellefleri üzerine çok daha büyük bir mali yük getirdiği kaydedilmektedir (Terry ve Jones, 1982). ABD’de bir yıllık kurumsal dolandırıcılığın 250 milyar \$ ile 400 milyar \$ arasında bir mali kayba neden olduğu dikkat çeken başka bir veridir. İşletmelerin bu kayıpları engellemek maksadı ile (ekipman, teknoloji, personel giderleri gibi) dünya ölçeğinde yıllık 75 milyar \$ harcama yaptıkları tahmin edilmektedir. Etiket hırsızlığı biçimindeki envanter kaybı, perakende satışlarının %2-%3 oranı kadar olabilmekte ve bunun yarısı çalışanlardan kaynaklanabilmektedir. Hırsızlığın yaygınlığı ve zararlarının boyutları sektörlere, ülkelere ve bölgelere göre değişse de çok büyük kayıplara neden olduğu açıktır. Bu kayıpların azaltılması için örgütler yüksek maliyetlere ulaşan karşıt önlemleri almak durumunda kalmaktadırlar. Bu önlemlerin bazıları; elektronik güvenlik etiketleri, kameralar, gözetleme-algılama cihazları (gözlem aynaları), kilitler, zincirler, fiziki korunaklar (kepenk, dayanıklı camlar) ve güvenlik görevlileri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Ancak araştırmalarda görüldüğü gibi bu önlemlerin ne ölçüde başarılı oldukları şüphe götürür bir husustur (Furnham ve Taylor, 2004: 90). Yani hırsızlığa karşı alınan tedbirler, umulduğu ölçüde caydırıcı olmayabilir.

Perakende sektörüne gerçekleşen hırsızlık olaylarına ilişkin envanter firesi/kaybı (envanter büzülmesi- inventory shrinkage) önemli bir sorun olarak göze çarpmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre 24 ülkede yıllık envanter kaybının 123 milyar \$ olduğu tahmin edilmekte ve bu kaybın perakende satışlarının %1,23 oranına tekabül ettiği, üstelik kayıpların önceki dönemlere göre artmış olduğu ifade



edilmektedir. Yine söz konusu bu fire kaybının %75 oranının sahtekarlık ve çalışan hırsızlığı neticesinde oluştuğu belirtilmektedir. Ülkelerin fire oranları incelendiğinde (fire kayıplarının satış miktarına oranı); Ülkemizin de dahil olduğu bir araştırmada Meksika'nın 24 ülke içerisinde en yüksek kaybın yaşandığı ülke olduğu (fire kayıplarının toplam satışlara oranı %1,68), en düşük fire oranının ise Norveç'te olduğu, Ülkemizin ise %1,17 oranı ile global ortalama değerinin altında bir paya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Perakende sektöründe en çok hırsızlığa konu olan ürün gruplarının ise küçük ve gizlenmesi kolay ürünler, içecekler, cep telefonu aksesuarları, piller, giyim ve moda ürünleri, tıraş bıçakları, yüksek satış değerine sahip değerli ürünler, kalemler ve elektronik tabletler ile bunların aksesuarları olduğu tespit edilmiştir (Global Retail Theft Barometer 2014-2016).

Her şirket veya kuruluştaki hırsızlık yapan çalışan olabilir. Çoğunlukla küçük hırsızlıklar olmaktadır ancak kapsamı genellikle şaşırtıcıdır. Ayrıca araştırmalar, çalışan hırsızlığının arttığını göstermektedir (Furnham ve Taylor, 2004: 91). Hırsızlık yapma biçimlerinden en yaygın olanı nakit çalmak veya nakit benzeri (ziynet, kayıt hileleri, sanal teknolojik yöntemler gibi) varlıkları elde etmeye yönelik çeşitli yollarla yapılan hırsızlık eylemleridir (Terry ve Jones, 1982).

Hırsızlığın, kötüye kullanmayı ortaya çıkaran faktörlerin çoğundan etkilendiği ileri sürülmektedir. Ancak çalışan hırsızlığında çok daha fazla faktör söz konusudur. Bu nedenlerden bazıları, ekonomik ihtiyaçlar, iş memnuniyetsizliği ve adaletsizlik algısı olarak açıklanabilir. Ayrıca hırsızlık davranışlarına düşmanca motiflerin araçsallığı da varsayılmaktadır (Spector ve ark., 2006). Örneğin, Chen ve Spector yapmış oldukları araştırmada hırsızlığın, devamsızlık haricindeki tüm üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkisinin olduğunu ayrıca saldırgan davranışların da hırsızlık niyeti ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Chen ve Spector, 1992).

Hırsızlık çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. Bazı araştırmacılar hırsızlığı; sosyal temelli hırsızlık, altruistik (elseverlik) hırsızlık gibi türlerine ayırmaktadırlar. İşletme varlıklarını, ürünlerini veya olanaklarını başkalarına yardım etmek veya başkalarına hoş görünmek maksadı ile gerçekleşmesi bu kavramlara örnektir. Bazı yazarlar; sosyal ilgi ve kazanım elde etmek maksadı ile işletmeye ait bir varlığı olduğundan daha ucuza satmak gibi bir davranışı da bir tür hırsızlık olarak değerlendirelebilmektedir (Kanten ve Kanten, 2016: 490). Dolayısıyla hırsızlık, bencil

veya altruistik biçimde bir ayrıma ya da önlenabilir ve önlemez nitelikte olmalarına göre ayrıma tabi tutulabilir. Bununla beraber “hırsızlık” kavramından işveren ile iş gören farklı anlamlar çıkartabilmektedir. Ayrıca önemsiz hırsızlık (birkaç ataç), biraz önemsiz (kalem ve kağıt) ve önemsiz olmayan hırsızlık (bilgisayar/envanter) türlerinden de bahsedilebilir. Hırsızlık sadece envantere ve fiziki varlıklara yönelik değildir. Dolayısıyla hırsızlığı; üretim hırsızlığı (düşük verim/performans) ve malzeme hırsızlığı (mülkiyet/ürün/para) biçiminde ayırt etmek de mümkündür. Malzeme hırsızlığı oldukça açık bir şekilde mülkiyet hırsızlığına bir örnek iken üretim hırsızlığı ise iş yavaşlatmalarını içerir. Zaman hırsızlığı (devamsızlık), işletmenin üreteceği ürüne yönelik bir hırsızlık türü olarak da değerlendirilebilir. Görüldüğü üzere hırsızlık çok çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Alınan önlemler hırsızlıkla ilgili riski önemli ölçüde azaltabilse de söz konusu önemlerin tamamen ortadan kaldırılabileceği suç, pek yoktur (Furnham ve Taylor, 2004: 91).

Çalışan hırsızlığının en bariz belirleyicisi çalışanların tutumlarıdır. Özellikle çalışanlar şirket tarafından istismar edildikleri algısını edindiklerinde bu yönde bir tutum geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla hırsızlık eylemleri haksızlık ve adaletsizlik algılarına karşılık bir tür düzeltme mekanizması olarak da düşünülebilir (Greenberg, 1990).

### **3.5.2. Sabotaj**

Sabotaj teriminin anlamı, Büyük Türkçe Sözlüğüne göre “baltalama” olarak belirtilmiş; baltalama ise, “bilinçli ve kasıtlı olarak bir işi veya bir durumu bozarak zarara yol açan harekette bulunma” biçiminde tanımlanmıştır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 02.08.2016). Sabotaj (sabotage) kelimesi ilk olarak 15. yüzyılda Hollanda’da türemiştir ve ilginç bir hikayeye sahiptir. Tekstil işçilerinin ahşap ayakkabıları (sabots) dokuma makinelerinin içine atarak makinelerin ahşap dişlilerini kırmalarını ifade etmektedir (Furnham ve Taylor, 2011: 42). İşçiler bu sayede makinaları bozmakta ve işi durdurmaktadırlar.

Sabotaj, yalnızca “patlayıcılar ve silahla yapılan bir eylem” değildir. Üretimi zehirleyici fiiller, kundaklama, bilgisayar virüsleri yaymak gibi davranışları da içermektedir. Sabotaj davranışının ardında soğuk bir hesaplaşma, kişisel bir intikam

veya çok çeşitli sebepler olabilir. Dolayısıyla sabotaj, geniş ve özel bir anlama sahiptir (Furnham ve Taylor, 2011: 42).

Sabotaj, çalışanın kişisel çıkarları doğrultusunda zarar verme niyeti olarak tanımlanabilir. Bozmak, zarar vermek, olumsuz tanıtım oluşturarak kişi veya kurumu hedef almak, örgüt faaliyetlerini yıkmak, maddi hasar oluşturmak, çalışma ilişkilerine zarar vermek, çalışanlara ya da örgüte zarar vermek gibi eylemleri içermektedir (Landy ve Conte, 2013: 168).

Sabotaj, çalışan tarafından örgütün üretim veya kazanımlarına zarar vermek maksadı ile ve bilinçli olarak yapılan bir davranıştır. Sabotaj dört farklı yöntemle ortaya çıkabilir. Bu yöntemler; yavaşlatma, zarar verme, sahtekarlık ve karmaşa oluşturma biçiminde ifade edilebilir (Giacalone ve Rosenfeld, 1987). Bir başka ifade ile sabotaj, “zarar vermek, bozmak, olumsuz tanıtım (kötüleme), utanç oluşturarak kişileri küçük düşürmek, örgüt faaliyetlerine yönelik zarar oluşturma, üretime yönelik baltalama ve geciktirme, mala/ürüne zarar verme” biçiminde ve kişisel amaçlar için yapılan davranışlardır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002).

Sabotaj, üretkenlik karşıtı iş davranışları içerisinde geniş bir yelpazeye sahip olmakta ve bazı karakteristik nitelikleri nedeni ile de ayrı bir davranış olarak ele alınmaktadır. İş yerinde sabotaj, tamamıyla kişisel çıkar ve amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt ya da mensuplarının faaliyetlerini engellemek veya bunları bozmak maksadı ile yapılan, yıkıcı ve zarar verici olması niyeti üzerine icra edilen her türlü eylemi ifade etmektedir. Sabotaj, üretkenlik karşıtı iş davranışları içinde ayrı bir yere sahiptir. Bunun nedeni, çeşitli üretkenlik karşıtı iş davranışlarının üst başlığı durumunda olmasındandır. Örneğin, misilleme veya intikam eylemleri bir tür sabotaj davranışdır. Ayrıca, sabotaj davranışı doğrudan zarar vermeyi amaçlamaktadır, oysa bazı üretkenlik karşıtı iş davranışları doğrudan zarar verme niyetini taşımayabilir. Çünkü üretkenlik karşıtı iş davranışları, normlara uymayan tüm davranışların genel bir tanımı niteliğindedir (Kanten ve Kanten, 2016: 492). Örneğin, kişinin şahsi bir işini iş saatinde yapıyor olması veya internette zaman geçirmesi üretkenlik karşıtı bir davranışken sabotaj değildir. Oysa kendisine ihtiyaç duyulan bir işin yapılması esnasında çalışanın kasten ve işe zarar vermek maksadı ile bu fiillerde bulunması sabotaj davranışı olarak addedilir. Dolayısıyla sabotaj davranışında bariz bir biçimde örgüte veya mensuplarına zarar verme (baltalama) maksadı bulunur. Bir başka ifade

ile davranışın yapılma niyeti (amacı) o davranışın sabotaj olup olmadığı hususunda belirleyici durumdadır. Sabotaj davranışı beş adet olası nedenden kaynaklanmaktadır, bunlar; güçsüzlük hissi, hayal kırıklığı, iş kolaylaştırma, can sıkıntısı/eğlence ve adaletsizlik algısıdır (Ambrose, Seabright ve Schminke, 2002).

### 3.5.3. Çekilme

Çekilme (geri çekilme) davranışı, görevlerin bazı kısımlarını engellemek, iş yerinde harcanan zamanı en aza indirmek ya da mutsuz çalışan davranışlarını ifade etmektedir (örneğin; bahanelerle iş yerinden ayrılmak, geç gelmek, iş yerinde olmamak gibi). Çekilme, çalışanın üzerine düşen örgütsel ve görev rolünden kaçınma davranışları olup; işten ayrılma, emeklilik arzusu, emeklilik yaşının beklenmesi gibi davranışları kapsamaktadır (Bula, 1998). Kısaca çekilme, çalışanın kısa ve uzun dönemli sürelerde iş ortamından uzaklaşma davranışlarıdır (Özkalp ve Kirel, 2013: 678).

Çekilme; istifa etme, işe geç gelme, devamsızlık gibi çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilen bir üretkenlik karşıtı iş davranışdır. Çekilme davranışı, fiziki nitelikte olabildiği gibi soyut bir mahiyette de (psikolojik çekilme) olabilmektedir. Fiziksel çekilme, çalışanın iş başında bulunmama eğilimi olarak; mesai saatlerine uyulmaması, fiziken iş yerinde bulunmama, devamsızlık, izin alınmaksızın işe gelmeme, belirlenmiş mola sürelerinin aşılması, iş saatlerinde keyfi davranma gibi davranışlardan müteşekkildir. Fiziksel çekilme davranışlarını önlemek maksadı ile bazı uygulamalar (elektronik kartlar, imza listeleri, giriş-çıkış kayıt sistemi, kamera sistemleri, ceza ve ödüllendirmeler gibi) anlamlı olsa da bunlar yeterli değildir. Çünkü fiziksel çekilme davranışının altında, daha derinlerde bazı etkenler bulunmaktadır. Kişilik, tükenmişlik hali, pozitif veya negatif duygulanım, iş tatmini, özdeşleşme, örgütsel bağlılık, işe özgün faktörler, kurum politikası, örgütsel normlar, çalışan-yönetici ilişkisi, iş-aile çatışması gibi bireysel, örgütsel ve diğer faktörler fiziksel çekilme davranışını etkilemektedir. Öte yandan bazı işler, özellikleri nedeni ile mekandan ve mesai saatlerinden arı olabilmektedir. Dolayısıyla bu gibi işlerde fiziksel çekilme davranışından bahsetmek çok olası değildir. Zihinsel faaliyetlerle gerçekleştirilen, fikir ve yaratıcılık gerektiren işlerde mesai kavramı anlamsız hale gelmektedir. Psikolojik çekilme davranışı ise kişinin fiziken görevinin başında bulunmasına rağmen, bilimsel ve psikolojik olarak yaptığı işten uzaklaşmış veya

kopmuş olmasıdır. Psikolojik çekilme davranışı, fiziken işte olunmasına rağmen işte olmama, tükenmişlik gibi formlarda ortaya çıkabilmekte ve fiziksel çekilmeden çok daha fazla zarar verici mahiyette olabilmektedir (Kanten ve Kanten, 2016: 494-496). Örgütler açısından çekilme davranışları önem arz etmektedir. Çünkü örgütler açısından büyük kayıplara yol açmaktadırlar. Özellikle ayrılan çalışan yerine yeni birsinin seçimi, eğitimleri ve uyum süreci gibi verimli hale gelmesi için katlanılan fedakarlıklar önemli maliyetlere karşılık gelmektedir. Bilhassa ayrılan kişi nitelikli bir çalışan ise onun yerine aynı vasıfları haiz yeni bir çalışan bulmak son derece güçtür. Üstelik yeni kişilerin örgüte ve göreve uyumu için zaman gerekliliği de bir başka sorun olacaktır (Özkalp ve Kırel, 2013: 681).

Çekilme davranışlarının yapısına ilişkin üç gösterge olduğuna dair ağırlıklı bir görüş mevcuttur. Söz konusu bu üç gösterge çok sayıda alt maddeden oluşmakla beraber, olumsuz iş davranışları, gecikme ve yokluk olarak ifade edilmektedir (Bula, 1998).

#### **3.5.4. Devamsızlık**

Devamsızlık kavramı; Johns tarafından, “programlanmış bir görevde bulunmama durumu” olarak tanımlanırken (Johns, 1987; Johns, 2010); Martocchio ve Harrison tarafından da “bir kişinin belirlenmiş bir yer ve zamanda fiziksel olarak orada bulunmaması ya da ancak sosyal bir beklenti ile orada bulunması” (Martocchio ve Harrison, 1993) biçiminde ifade edilmiştir.

Bazen çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıf veya iş memnuniyetleri düşük seviyededir ki bu durumda çalışanın devamsızlık yapma olasılığı çok yüksektir. ABD’de iş gücünün %1,4 ile %2,3’lük kesimi devamsızlık yapmakta ve bu durum iş gören başına yıllık 660 \$ maliyete neden olmaktadır. Yine aynı ülkede, 2004 yılında çalışan başına ortalama 6,9 gün, hastalık nedeni ile işe gelinmemiş. İngiltere’de ise 2007 yılında ortalama çalışan başına 6,7 gün işe gelinmemiştir. 2004 yılında, Kanada’da 10,2 gün, İrlanda’da 7,8 çalışan başına ortalama iş günü kaybı söz konusudur. Ayrıca toplam devamsızlığın %65’i hastalık dışındaki gerekçelerden kaynaklanmaktadır. Görüldüğü gibi devamsızlığın örgütlere çok miktarda maliyetleri olmaktadır. Doğal olarak örgütler de bu maliyetleri azaltabilmek için büyük çabalar sarf etmektedir. Ancak bunun için devamsızlığın altında yatan nedenleri anlayabilmek

çok önemlidir. Aksi durumda cezalandırma yöntemlerinden beklenen sonuç alınamayacaktır (Aamodt, 2010: 386-388).

Önlenebilir nitelikte olan ancak zarar verme potansiyeli de haylice yüksek olan devamsızlığı, dönemsel devamsızlık ve sürekli devamsızlık olarak iki kategoride incelemek mümkündür. Dönemsel devamsızlık genellikle bireysel önceliklerin sıralamasında iş ve görevden önde bulunan unsurların varlığından, iş-özel yaşam çatışmasından veya işle ilgili memnuniyetsizliklerin varlığından kaynaklanmaktadır. İş tatmini, işe duyulan ilgi, işi benimseme ve örgütsel bağlılık azaldıkça dönemsel devamsızlık, sürekli devamsızlığa dönüşmektedir (Kanten ve Kanten, 2016: 503).

Devamsızlığı açıklayabilmek için genellikle kişilik, tutum, örgütsel değişkenler üzerine odaklanılmıştır (Öneş, Viswesvaran ve Schmidt, 2003).

### **3.5.5. İşte Varolmama**

İş yaşamında devamlılığın önemi şüphesiz ki büyüktür. Ancak devamsızlık yapılmamasına rağmen nitelikli bir meşgale ile ve özenle iş yapılmakta mıdır? Acaba satın aldığı bir hizmet veya ürüne ilişkin özensizlik şikayeti veya mağduriyeti yaşamayan bir kişi bile var mıdır? Bir çalışanın iş yerinde fiziki varlığı, nitelikli iş üretimi için yeterli değildir elbette aynı zamanda kendisini işine vermeli ve yaptığı görevi layığı ile örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleştirmelidir. Aksi durumda normal zamanda iş yerinde bulunulsa bile çeşitli nedenlerden dolayı çalışanın düşük performans, düşük kalite veya yanlış yöntemlerle iş yapması mümkündür. İşte varolmama, kişinin fiziken iş yerinde olmasına rağmen sanki iş yerinde yokmuş gibi sonuçların elde edilmesi biçiminde ifade edilebilecek bir durumdur.

İşte varolmama (presenteeism) çeşitli tanımlarla ifade edilmektedir. Örneğin Johns, “işe katılan ancak işte olmayan” tanımını kullanırken; Hummer ve arkadaşlarınca “sağlık sorunları nedeni ile iş verimliliğinin azalması veya verimliliği engelleyen olaylardan (iş yerinde siyaset yapılması gibi) etkilenme ya da dikkatin dağılması” olarak ifade edilmiştir. Evans ise “sağlık nedeni ile veya normalde işe gelinmeyecek mecburi durumların (çocuk bakım sorunları gibi) olmasına rağmen iş yerinde bulunulması” tanımını yapmaktadır. Sheridan ise çalışma veya iş yapma konusundaki “isteksizliğe” vurgu yapmaktadır (Johns, 2010).

Öte yandan Cooper işte varolmama kavramını başka bir açıdan ele almış ve “karşı konulamaz bir istekle iş yerinde fazla zaman geçirmek veya en azından mesai saatlerinden çok daha fazla iş yerinde bulunmak” biçiminde ifade etmiştir. Araştırmacı, bu durumun iş yeri için oluşturduğu büyük riske de dikkat çekerek, durumu “iş yerinde basınçlı bir patlayıcı niteliğindeki tehlikeye ilişkin başka bir belirti” biçiminde ifade etmiştir. 1990’lı yılların sonunda yöneticilerin verimlilik anlayışları daha uzun çalışma saatlerinin en verimli yöntem olduğuna ilişkin inanışları tarafından şekillenmekteydi. Oysa araştırmalar, çalışanlar için bu aşırı çalışma saatlerinin; aileleri için çok az zaman ayırabilmeleri nedeni ile özel yaşam sorunlarının ve ayrıca büyük oranda sağlık problemlerinin ortaya çıkması anlamına geldiğini göstermiştir (Cooper, 1998). Gerçekten de iş yerlerinde “mesai saatlerinin adeta bitmesini istemeyen” çalışan örneklerine rastlamak mümkündür. Bu açıdan Cooper, iş kolikliği de işte olmama davranışı içinde mütalaa etmiştir.

### **3.5.6. Sanal Kaytarma**

Sanal (siber) kaytarma, çalışanların çalışma saatleri içerisinde ve iş ile ilgisi olmaksızın, yani kişisel amaçlar için internet sitelerine girmeleri, internet erişimini kullanmaları, kişisel elektronik gönderi veya erişimde bulunmaları ya da bunları kontrol etmeleri gibi eylemleri; işletme imkanları ile ve iş saatleri içinde gönüllü olarak yapmalarıdır (Lim, 2002). Özellikle sanal dünyanın sağladığı imkanların artması ile beraber sanal kaytarma yöntemleri de çoğalmaktadır. Örneğin aynı iş yerinde, aynı departman çalışanlarının neredeyse hepsinin katılımı veya diğer departmanların da iştiraki ile departmanlar (takımlar) arası on-line bilgisayar oyunları oynanabilmekte hatta bu oyunlara katılım bazı işletmelerde turnuva organizasyonları düzeyine kadar çıkabilmektedir. Bir başka sanal kaytarma davranışı örneği de beyaz yakalı çalışanlar arasında yaygın olarak görülen, psikolojik geri çekilme veya işten uzaklaşma biçimindeki davranışlardır (Özkalp ve Kirel, 2013: 675).

Çalışanların, iş zamanlarını internette gezinmek için harcamalarına ilaveten, iş yerinde internetten şarkı veya film indirmeleri, işletmenin bilgi sistemleri performansını da azaltacağından verimlilik düşüşüne ve dolaylı ek maliyetlere neden olabilecektir. Ayrıca indirilen çeşitli materyallerin (telif yasalarının ihlali gibi) hukuki sorumluluk veya suç unsuru oluşturabileceği ve bilgisayar virüslerinin bulaşma riskini

artırması gibi olumsuzluklara mahal verdiği de dikkate alınmalıdır. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, 2005 yılında ortalama bir çalışanın 8 saatlik günlük çalışma süresi içinde 2,09 saati boşa harcadığı (yemek saati, planlı molalar hariç) ortaya konulmuştur. Yine aynı ülke için yapılan bir araştırmaya göre, iş ile ilgisi olmayan ancak iş saatleri içinde yapılan internet gezintileri her yıl Amerikan işletmelerine %40 oranına kadar üretim kaybı oluşturmaktadır. Ayrıca çalışanların toplam internet gezintilerinin %30 ile %40 arasındaki bir oranı iş harici konularda gerçekleşmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 677-678).

### **3.5.7. Madde Kullanımı**

Madde kullanımı (substance use); yasal (tütün, alkol) ve yasal olmayan (uyuşturucu) maddelerin, yasa dışı ilaçların (uyarıcı, depresan), iş yerinde kullanımını, bunların istismar edilmesini veya kullanım sonrasındaki etkisi nedeni ile üretkenliğe zarar verici nitelikteki maddeleri ifade etmektedir. Kimi çalışanlar, çeşitli niyetlerle veya verimliliklerinin artması arayışları neticesinde bazı ilaçlar kullanabilmektedirler. Gece vardiyası işçileri ve şoförler, uyumamak için uyarıcı maddeler alabilmektedirler. Ayrıca tüm çalışanlar; streslerini azaltmak, rahat uyuyabilmek veya başka nedenlerden dolayı işten sonra çok miktarlarda alkol alabilirler (Furnham ve Taylor, 2011: 14). Bu türlü maddelerin kullanımı, ayrıca çevre ve diğer insanlar için de zarar verici bir potansiyele sahiptir. Örneğin tonlarca miktarda yanıcı ürünlerin olduğu bir lojistik depoda sigara içilmesi yangın gibi bir felakete neden olabilmektedir. Yine bir lojistik depodaki forklift operatörünün madde etkisi altında oluşturacağı can ve mala zarar verme riski göze alınabilecek bir durum değildir.

Madde kullanımı; kullananın sağlığına, kendisinin ve başkalarının güvenliğine risk oluşturabilen, kişilerin zihinsel ve fiziksel yeteneklerini ve kapasitelerini azaltan ve bu risklerin bilinmesine rağmen kullanımından sakınılmayan her türlü maddenin kullanımınıdır. Tütün ve mamullerinin kullanımı, alkol ve uyuşturucu maddelerinin kullanımına nispetle daha hoşgörü ile karşılanabiliyor olsa da bazı sektörler için bu durum geçerli değildir (örneğin tehlikeli madde imalatı veya tehlikeli lojistiği gibi) ve sigara içenler bu gibi iş dallarında “riskli gruplar” olarak mütalaa edilmektedir. Dolayısıyla sigara kullanımı da en az diğer madde bağımlılıkları kadar risk oluşturmaktadır. Madde bağımlılığında doğrudan zararlar ilk yüzleşen kullanıcının



kendisi olsa da bu zararlar sadece kendisi ile sınırlı değildir. Alkol ve madde kullanımı, özellikle de süreklilik kazandığında fizyolojik, psikolojik, sosyal, yasal ve finansal zararları beraberinde getirmektedir. Öte yandan örgütler için de; artan sağlık giderleri, çalışan verimliliğindeki düşüş, iş kazalarında artış, iş gücü kaybı, devamsızlık, disiplinsizlik, örgüt içinde çatışma riskleri gibi olumsuz etkileri meydana getirmektedir (Kanten ve Kanten, 2016: 511-512). Daha geniş bir çerçeveden bakıldığında madde bağımlılığının zararları sadece kişi ve örgüt kapsamının da ötesinde aynı zamanda toplum için çeşitli kayıplara neden olabileceği için toplumsal bir sorun niteliğindedir.

Madde bağımlılığının altında yatan nedenler incelendiğinde; üç faktörün etkisi dikkate alınmalıdır. Birincisi iç faktörler (kişilik, kültür, yetenekler), ikinci unsur dış faktörler olan iş ile ilgili koşullar diğer unsur ise kişinin istismara maruz kalıp kalmadığıdır (Furnham ve Taylor, 2011: 15). ABD’de 2006 yılında yapılan bir araştırmaya göre, ülkenin 17,7 milyonluk iş gücünün %14’ünün yasa dışı madde kullandığı, üstelik bunlardan %3 (3,9 milyon kişi) oranının da bu maddeyi iş yerinde kullandığı ortaya konulmuştur. Alkol kullanımının ise bundan çok daha yüksek olduğu muhakkaktır. Bu olumsuz fiilin sonuçları örgütsel yönetim açısından da büyük bir sorun teşkil etmektedir. Araştırmalarda madde bağımlılığı ile devamsızlık arasında güçlü bir ilişki bulunmakla beraber iş kazaları artışını ve verimlilik düşüşünü de tetiklemektedir. Bağımlı kişilerin başkalarına karşı olumsuz davranışlar sergilemesi ihtimali yüksektir (Jex ve Britt, 2008: 190). Çünkü madde bağımlılığı, bir sonraki davranışın ortaya çıkmasında belirleyici bir role sahiptir (Griffin ve O’Leary-Kelly, 2004: 343).

### **3.5.8. Yolsuzluk**

Yolsuzluk, M.Ö. dördüncü yüzyıla kadar uzanan referansları ile insan toplumlarında yer etmiş kadim bir suçtur. Daha yakın zamanlarda ise yolsuzluk ve türevleri üzerine bir dizi çalışmaların psikoloji, sosyoloji, ekonomi, hukuk ve siyaset bilimi gibi disiplinler tarafından yapıldığı görülmektedir. Tipik olarak, her bir disiplin analizlerini belirli bir açıdan incelemek eğilimi göstermiştir. Örneğin; psikoloji bireysel açıdan, sosyoloji örgüt açısından, siyaset ve ekonomi bilimi ise ekonomik açıdan konuyu incelemiştir. Yönetim araştırmacıları ise hem örgütsel hem de bireysel seviyede yolsuzluk araştırmaları yapmışlardır (Pinto, Leana ve Pil, 2008). Yolsuzluk, Büyük

Türkçe Sözlüğe göre; “bir görevi veya yetkiyi kötüye kullanmak olarak tanımlanırken; rüşvet ise “yaptırılmak istenen bir işte yasa dışı kolaylık ve çabukluk sağlanması için bir kimseye mal veya para olarak sağlanan çıkar” biçiminde tanımlanmıştır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 05.08.2016). Buradan rüşvetin, yolsuzluğun bir türü olduğu sonucu çıkmaktadır.

Yolsuzluk, bir kişinin yasa dışı ve/veya etik olmayan uygulamalar vasıtasıyla kişisel kazanç sağlamak için örgüt kaynaklarının veya yetkinin kötüye kullanımı ile gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Beugré, 2010). Örgütsel yolsuzluk ise bir veya daha fazla örgütsel aktör tarafından, örgütsel kaynakların veya örgüt rutinlerinin bilinçli ve kasıtlı olarak yanlış yönlendirmesi sonucunda kişisel çıkar elde etme sapkınlığı olarak tanımlanabilir. Bu yoz davranış, örgütün yeteneklerini engelleyebilir hatta yaşamını tehdit edebilir (Lange, 2008).

Örgüt varlıklarının örgüt üyeleri tarafından kötüye kullanılması, işletme sahiplerinin ve örgütlerin çalışanlara ilişkin en önemli sorunlarından birisidir. Bu tür davranışlar belirgin odaklara zarar verme niyeti ile değil, tamamen kişisel menfaat elde etmek maksadı ile yapılmaktadır. Ancak zararları korkunç boyutlara ulaşabilir, çünkü toplumsal kirliliğe ve yozlaşmaya neden olmaktadır. Enron gibi vakalarda söz konusu zararların ne mertebelere ulaşabileceği görülmüştür (Kanten ve Kanten, 2016: 514)

Örgütsel yolsuzluğu, iki kategorik ayrımla incelemek mümkündür. Bunlar, mikro açıdan “çürük elmalar” (bireysel bakış/grup seviyesinde değerlendirme) ve makro bakış açısı ile “kötü fiçılar” (örgütler/sektörler ve ülkeler düzeyinde) ayrımlarıdır. Bir başka bakış açısı ile ve geniş bir perspektifle (sistem geneline); uzun dönemli (yolsuzluğun gelişimine ilişkin uzun dönemli inceleme) bakış açısı ile, derin bakış açısı ile (yolsuzluğun anlaşılabilmesi için derin analizler) analiz etmek mümkündür (Ashforth ve ark., 2008).

Yolsuzluk örgütler için son derece zararlı bir suçtur, üstelik sadece örgütler için değil ülkeler, toplumlar hatta insanlık için büyük kayıpların öncülüğünü yapmaktadır. Beugré, yolsuzluğu “çok tehlikeli bir virüse” benzeterek, “bir kişi bile yapmış olsa yolsuzluk örgütler veya devletler için son derece tehlikeli bir virüstdür” vecizini kullanmıştır (Beugré, 2010).

Günümüzde yolsuzluğun, bir insanlık suçu olduğu yönündeki görüş giderek ağırlık kazanmaktadır. Adeta insanlığı tehdit eden bu alçak insanlık suçunun

önlenmesi için nihayet Birleşmiş Milletler (BM) de Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'ni teşkil etmiş ve yolsuzlukla mücadeleyi devletler üstü bir seviyeye taşımıştır. Sözleşmede geçen biçimi ile yolsuzluğun; “artık yerel bir mesele olmayıp bütün toplum ve ekonomileri etkileyen, önlenmesi ve kontrol altına alınması için uluslararası iş birliğinin zorunlu olduğu, sınır aşan bir olgu olduğuna vurgu yapılmaktadır. BM’ye göre yolsuzluk, “demokrasinin kurum ve değerlerini, etik değerleri ve adaleti zayıflatan, sürdürülebilir kalkınmayı ve hukukun üstünlüğünü tehlikeye sokan, toplumsal istikrar ve güvenliğe yönelen ciddi bir sorun ve tehdittir”. Söz konusu sözleşme, yolsuzluk ile elde edilen varlıkların geri alınması gibi etkili müeyyideleri de içermektedir (Yolsuzluğa Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi, Anonim, b.t.).

Bireyler, örgütler, ülkeler, toplumlar ve nihayet tüm insanlık için çok büyük zararlara neden olan ve çok bakımdan büyük tehlikeler içeren yolsuzluk suçları; günümüz dünyasının en önemli kurumları olan Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü ve Uluslararası Ticaret Odası gibi kuruluşlar ile tüm gelişmiş ülkelerin “yok edilecekler listelerinde” en üstte yer almaktadır. Aynı hassasiyet ve bilincin, acilen ve öncelikli olarak Ülkemiz ve toplumumuza da yerleşmesi, toplumsal refah ve huzurun tesisinde en önemli husustur. Aksi halde BM sözleşmesinde belirtildiği gibi; demokratik kurum ve değerler, etik değerler, adalet, sürdürülebilir kalkınma, hukukun üstünlüğü, toplumsal istikrar ve güvenlik gibi insanlık medeniyetinin bugüne değin üretebildiği en önemli değerler, bizler için ancak kitaplarda okunan ütopyalar olmaktan öteye geçemeyecektir.

### **3.5.9. Aldatma ve Hilekarlık**

Aldatma, Büyük Türkçe Sözlüğe göre başlıca şu anlamları taşımaktadır: “Beklenmedik bir davranışla yanıltmak; karşısındakinin dikkatsizliğinden, ilgisizliğinden yararlanarak onun üzerinden kazanç sağlamak; birine verilen sözü tutmamak; yalan söylemek; bir şeyin görünürdeki durumu, o şeyin niteliği bakımından yanlış bir kanı vermek”. Hilekarlık ise “hilecilik; dolandırıcılık” anlamını ifade etmektedir (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 05.08.2016).

Hile, sabotaj, hırsızlık ve gammazlama gibi davranışlar tanımları gereği bir tür aldatmacayı içermektedirler (Furnham ve Taylor, 2004: 193). Aldatma, örgütün;

dürüstlük ile normlarına aykırılık, bir konuya ilişkin hatalı/yanıltıcı bilgi verme, işletmeye ilişkin bilgileri izinsiz veya işletme yararları dışında kullanma, sahtekarlık, dolandırıcılık, rüşvet alma, şantaj, hırsızlık, kendisine sağlanan imkan, yetki ve kaynakları kötüye kullanma, işletme politika ve ilkelerine aykırı davranma, taciz, sabotaj, kasten işe geç gelmeyi adet edinme, hasta olunmadığı halde hastalık izni kullanma, kasten daha az iş üretme, işletmeye ait araç-gereç, malzeme ve ekipmana kasten zarar verme gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ifade etmektedir (Kanten ve Kanten, 2016: 637).

Aldatma davranışları içinde önemli bir yere sahip olan yalan söylemek, türlü nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunlar; başka insanlar üzerinde olumlu bir izlenim oluşturmak, utanç veya reddedilmekten kendilerini korumak; avantaj elde etmek, cezalandırılmayı önlemek, başkalarının yararı için ve sosyal ilişkileri kolaylaştırmak için (Furnham ve Taylor, 2004: 196) olabilir.

### **3.5.10. Dedikodu ve Söylenti**

Dedikodu ve söylenti, örgütler için sorun oluşturan birçok gerekçeyi ardında gizlemektedir. Ancak özellikle önlenmesinin güçlüğü, kontrolünün zorluğu da başka bir dikkat çekici unsurdur. Büyük Türkçe Sözlüğe göre dedikodu, “başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşma, kov, gıybet, kılükal; bir birey ya da toplumsal küme üzerinde, yüze karşı değil arkadan sözlü saldırıda bulunmak yoluyla toplumsal denetim kurma” biçiminde ifade edilmektedir. Söylenti ise “ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haber, rivayet; belgeye dayanmayan söz, sözler” olarak tanımlanmaktadır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 05.08.2016).

Dedikodu ve söylentiler, yöneticilerin ilgisini iki özellikleri nedeni ile çekerler. Birincisi dedikoduların örgüt içinde algılanma derecesidir ki dedikodular örgütün etki alanı haricinde oluşur. İkincisi ise dedikoduların yönetsel boyuta ilişkin değerlendirme ve sonuçlarıdır (Newstrom, Monczka ve Reif, 1974). Genellikle söylentilerin dedikoduya neden olduğu düşünülse de durum genellikle böyle değildir. Söylentiler, belirsizlik ve endişe doğuran aynı zamanda önemli olarak görülen olaylara bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. İş yaşamında bu üç hususa sıklıkla rastlanması örgütlerde söylentilerin niçin ortaya çıktığını açıklamaktadır. Belirsizliği yaratan beklentiler ve

istekler karşılanıncaya veya endişeler azalıncaya değin söylentiler de devam edecektir (Robbins ve Judge, 2013a: 350).

Dedikodu ve söylentiler, oluş biçimlerine göre kendiliğinden ve kasten olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilirler. Kendiliğinden oluşan söylentiler stres yaratan karmaşa dönemlerinde ortaya çıkar. Çalışanlar üzerinde stres yaratan ve belirsizlik içeren konulara ilişkindir. Aslında işletmenin gündemindeki konular bunlarla doğrudan ilgilidir. Bu konular gündemden düştüğünde kendiliğinden söylentiler de söner. Kasıt içeren söylentiler ise çıkarıcı amaçlara hizmet ederler. Rekabetin yüksek olduğu, yoğun çıkar çatışmalarının yaşandığı ortamlarda; bireyler kendi yanlarına destek bulabilmek için, diğerlerinin fikirlerini manipüle etmek, kendi itibarlarını yükseltmek veya rakiplerinin itibarlarını düşürmek için kasten söylentiler yayabilirler. Saldırgan söylentiler olarak da anılan bu tür söylentiler; bölücü, yıkıcı, olumsuz, itibar zedeleyici dedikoduları içerir. Konularına göre ise endişe içeren söylentiler, saldırgan içerikli söylentiler, son dönem söylentileri ve boş hayallere yönelik söylentiler olmak üzere dört kategoride incelenebilir. Dedikodu ve söylenti örgütsel boyutta aşağıdaki sonuçları doğurabilir (Kanten ve Kanten, 2016: 691-698):

- *Stres*: Yeniden yapılanan örgütlerde yaşanan belirsizlik durumu, endişe içeren söylentilerin yayılmasına uygun bir zemin oluşturmaktadır. İşlerin kapsamı, çalışma koşulları, değişim yönetimine yönelik olan işten çıkarmalar ve pozisyon değişiklikleri, terfiler, ücretlendirme gibi çalışanın kendisini doğrudan etkileyen hususlar stresli ortamları meydana getirebilir.
- *Moral ve üretkenlik*: Dedikodu ile başkalarının itibarı küçültülmek istenebilir. Ayrıca dedikodu zaman kaybına neden olan ve üretkenliği azaltan bir iletişim tarzıdır. Ancak sosyal bağları da güçlendirebilir. Bu bakımdan olumlu içeriğe sahip dedikodular sosyalleşmeye katkı sağlarken olumsuz içerikliler ise üretkenliği azaltıcı ve moral bozucu mahiyettedir.
- *İşten ayrılma*: İtibar düşürücü ve saldırgan söylentiler; hedef alınan kişilerin (özellikle kendisini savunma şansı verilmeyen veya rasyonel bir değerlendirme yapılmayan durumlarda) imajını olumsuz etkileyecek ve sonunda işten ayrılmasına neden olabilecektir.
- *Sinizm*: Kötü niyetli söylenti ve dedikodular zorbalık olarak da değerlendirilebilir. Kişi hakkındaki saldırgan söylentiler kişinin örgütü hedef almasına neden olabilecektir.

Dedikodu ve söylentilere ilişkin bütünleyici bir kavram olarak “fısıltı gazetesi” tabiri de kullanılmaktadır. Fısıltı gazetesi, örgüt bünyesindeki “formel olmayan iletişim kanallarını” ifade etmektedir. Her ne kadar fısıltı gazetesi biçimsel (formel) olmasa da önemli bir bilgi kaynağıdır. Fısıltı gazetesinin üç önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi, yönetim tarafından kontrol edilemezler. İkincisi, çalışanların geneli fısıltı gazetesini daha güvenilir bulmaktadır (bir araştırmada çalışanların %75’i güvenilir bulmaktadır). Üçüncüsü ise fısıltı gazetesi bazı kişilerin çıkarlarına hizmet etmektedir (Robbins ve Judge, 2013a: 350). Dolayısıyla bu nedenlerden ötürü fısıltı gazetesi örgütler içerisinde ilgi görmektedir.

### **3.5.11. İş Yeri Nezaketsizliği**

Türkçemizde nezaket; “başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma, incelik, naziklik, zarafet” manasında kullanılmaktadır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 05.08.2016). Nezaketsizlik ise bu durumun tersini ifade etmektedir.

Bennet ve Robbinson, yapmış oldukları araştırmalarla sapağınlığın örgüte veya kişilere yönelik olabileceğini ortaya koymuşlardır. Kişilere yönelik olan sapağın davranışlar neticesinde çalışma arkadaşları için zarar verilmesi söz konusudur. Bu davranışlar küçümseyici, alay edici, terbiyesiz, uygun olmayan şakalar ve birisinin dinsel veya ırksal durumu ile alay etme biçiminde tezahür edebilmektedir (Bennet ve Robbinson, 2000). Dolayısıyla bu gibi davranışlar aynı zamanda nezaketsiz davranışlardır. İş yeri nezaketsizliği ise diğer bireylerin önemsenmediği, birlikte çalışılan kişilere karşı saygının ihlaline yol açan tutum ve davranışları içermektedir. Nezaketsizlik, karşı tarafı dikkate almamak biçiminde pasif veya çalışma ortamında gürültü yapmak gibi aktif formlarda da ortaya çıkabilmektedir. Bu meyanda, küçük düşürücü not veya e-posta gönderimi, çalışanların birbirlerinin kuyusunu kazmaya çalışmaları, çalışanların birbirlerine yetişkin gibi davranmamaları, tepkisizlikle tepki göstermeleri, dedikodu yapmaları, birbirlerini herkesin içinde azarlamaları, birbirlerini suçlamaları, gıyabında birbirlerini kötülemeleri gibi davranışları kapsamaktadır (Kanten ve Kanten, 2016: 532). İş yeri nezaketsizliği, insanların sıfatlarına büründükleri insan suretinin ve insani sorumluluklarını yerine getirme aczi içinde olmaları biçiminde de ifade edilebilir. Çünkü bu davranışın özünde; kendisinin hak

etmiş olduğu insani değerleri başkalarının veya kendisinin uygun görmediklerinin hak etmediği gibi bir sapkın anlayış bulunmaktadır.

Günümüz iş dünyasında, gittikçe şiddetlenen kişiler arası mücadeleler, bireyler ve örgütlere zarar verebilecek çok sayıda olumsuz davranışa zemin hazırlamaktadır. Kötü davranışlar, iş yerinde kaba davranışlar ile eş değer olan iş yeri şiddetine de zemin hazırlamakta ve gün geçtikçe de örgütlerde daha yaygın hale gelmektedirler. Öyle ki ABD’de yapılan bir araştırmada, çalışanların %90 gibi büyük bir oranının iş yerinde nezaketsizliği/kabalığı önemli bir iş yeri sapkınlığı olarak görmekte ve iş yeri nezaketsizliğinin iş yeri sapkınlığını beslediğini belirtmektedirler (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 692-693). İş yeri nezaketsizliğinin karakteristik olarak üç adet özelliği olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; saygının ihlali, amacın belirsizliği ve diğer olumsuz davranışlara göre düşük şiddetli olması. Bu özelliklerin açıklaması aşağıda olduğu şekilde yapılmaktadır (Kanten ve Kanten, 2016: 534-535):

- *Normların ve saygının ihlali:* Her örgütün çalışanlarından birbirlerine ve diğer kişilere karşı sergilemeleri beklenen tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Saygı ise daha ziyade insani bir sorumluluk ve insan olabilmenin şartı niteliğindedir. Nezaketsizlik içeren davranışlarda bu iki hususun ihlali söz konusudur.
- *Amacın belirsizliği:* Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının çoğunda bir hedef söz konusudur. Bu hedef, örgüt veya bir kişi olabilir (örneğin sabotaj, hırsızlık gibi). Oysa iş yeri nezaketsizliği davranışlarında hedef ve amaç daha belirsiz bir durumdadır. İş yeri nezaketsizliği, kişilerin beceriksizliğine, dikkatsizliğine veya kişilik özelliklerine yönelik olarak kasıtlı olmayan ancak zarar verici bir nitelikle ortaya çıkabilir.
- *Düşük şiddetli olması:* İş yeri nezaketsizliği, zor kullanma ve taciz gibi saldırgan eylemlere nazaran kişiler üzerinde daha az etki ve şiddete sahip olan tutum ve davranışları kapsamaktadır. Dolayısıyla nispeten daha düşük bir şiddet içeriğine sahiptir.

### **3.5.12. Saldırganlık ve Zorbalık**

Türkçemizde saldırganlık, “bireyin kendi düşünce ve davranışlarını dıştaki direnmelere karşı, zorla karşısındakine benimsetme çabası” ifadesi ile

tanımlanmaktayken; zorbalık ise “gücüne güvenerek hükmü altında bulunanlara söz hakkı ve davranış özgürlüğü tanımayan (kimse), müstebit, mütegalibe, despot, diktatör” niteliğindeki kimse olarak tanımlanmaktadır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 05.08.2016). İş yeri saldırganlığı, başka birisine zarar vermek niyeti ile ve maruz kalan kişinin rızasının olmamasına rağmen sergilenen her türden davranıştır. Örgütsel davranış bağlamında ise saldırganlık, bir örgüt mensubunun bir başka örgüt mensubuna yönelik olarak sergilediği olumsuz muameleler biçiminde tanımlanmaktadır (Kanten ve Kanten, 2016: 497).

Çalışanların birbirlerine karşı zarar verici, kırıcı ve haksız davranışlarda bulunmaları çalışma barışını ve üretkenliği tehdit eden fakat aynı zamanda yöneticilerin de çözmeleri gereken önemli bir sorun niteliğindedir. İş yerinde saldırgan davranışlar, zarar verici nitelikte olup bu maksatla sergilenmektedirler. Bu davranışlar, çalışma arkadaşlarına veya önceden örgütte görev almış kişilere yönelik olabilir. Saldırganlık ve şiddet davranışlarının merkezinde zarar verme niyeti bulunmaktadır bu nedenle diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarından “zarar verici niyeti” ile ayırt edilebilirler. “İş yeri saldırganlığı” ile “iş yeri şiddeti” sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Oysa saldırganlık, şiddete göre daha geniş bir yapıyı ifade etmektedir; saldırganlık doğrudan zarar vermeyi amaçlarken, şiddette öngörülen veya önceden tasarlanan zarar maksadı bulunmayabilir (Barling ve Cooper, 2008: 146). Bazen gruplar veya kişiler arasındaki çatışmalar zorbalık sorununu ortaya çıkarmaktadır. Zorbalık son zamanlarda dikkat çeken problemlerden birisidir. Cinsel taciz veya kabalıktan farklı olarak zorbalık, tekrarlı bir davranıştır. Sözlü taciz, sağlığa zarar verme maksatlı kötü muamele, tehdit, aşağılama ya da saldırgan davranış veya eylemler ya da girişimler, zorbalık davranışı türleridir (Luthans, 2011: 283).

Örgüt bakımından ele alındığında, sözlü taciz, tehdit ve sabotaj gibi davranışlar nispeten daha sık meydana gelmekte ve iş yerinde çalışanların maruz kaldıkları psikolojik travmaların çoğuna sebep teşkil etmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2015: 692). Ayrıca saldırganlık ve şiddet gibi iş yeri davranışları, çalışanların motivasyonlarına da büyük bir tehdit oluşturmaktadır (Luthans, 2011: 289).

Son yıllarda iş yerinde şiddet sorunu psikologlar ve yöneticiler için daha çok ilgi çekici bir durum halini almıştır. Bunun en önemli nedeni, istatistiklerde de görülen örgüte verdiği zararlardır. Bu rakamlar çarpıcı sonuçlara işaret etmektedir. 2007



(ABD) yılında 610 çalışan iş yerinde öldürülmüş ve yine iş yerlerinde meydana gelen ölümcül yaralanmaların %11 oranı ölümlerle sonuçlanmıştır. İngiltere’de ise son beş yılda çalışanların %25’i iş yerinde şiddet türlerinden birisine maruz kalmıştır (Aamodt, 2010: 588). ABD’de yaklaşık 2 milyon çalışanın iş yerinde şiddet (tehdit ve sözlü taciz, fiziksel saldırı ve cinayete kadar) mağduru olduğu ortaya konulmuş ve iş yeri şiddetinin tehlikesine; “iş yeri şiddeti, ister inanın ister inanmayın, işle ilgili ölümlerin başlıca nedenlerinden biridir” vecizi ile dikkat çekilmiştir (George ve Jones, 2008: 287).

Son zamanlarda psikologlar, iş yerinde şiddet davranışlarına, mobbing ve zorbalık olarak adlandırılan eylemleri de dahil etmişlerdir. Mobbing ve zorbalık; çalışanlar arasında düşmanca, yabancılaştırıcı ve etik dışı eylemlere neden olmaktadır. İş yeri saldırganlığına; bir kişinin korkutulması, bir kişinin sosyal açıdan izole edilmesi veya dışlanması, asılsız ve kötü niyetli dedikodu yapma, bağırma, küfür etme, hakaret ve aşağılamak gibi örnekler verilebilir. Kanada İş Sağlığı ve Güvenliği Merkezi; ABD, Kanada, İngiltere ve Avustralya’da çalışanların ortalama beşte birisinin iş yeri saldırganlığına maruz kaldığını ortaya koymuş ve iş yeri saldırganlığı kapsamına giren eylemleri aşağıdaki biçimde ifade etmiştir (Aamodt, 2010: 589):

- Tehdit eylemleri,
- Fiziksel saldırılar,
- Sözlü taciz,
- Sözlü veya yazılı tehditler,
- Taciz eylemleri (her türlü aşağılama davranışı, küçük düşürücü davranışlar, rahatsız edici eylemler, korkutma, bir kimseyi kötüleme).

### **3.5.13. İstismar (Kötüye Kullanma)**

İstismar, “birisinin niyetini kötüye kullanma, sömürme” anlamına gelmektedir (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 06.08.2016).

Örgütsel yönetim açısından kötüye kullanma davranışları; örgüt üyeleri arasında sürekli olarak tekrarlanan düşmanca nitelikteki sözlü veya sözlü olmayan etkileşimlerdir. Genellikle yetkili olan birisinin bir başkasının duygularını veya doğrudan kendisini olumsuz yönde etkilemek için yönelttiği fiziksel nitelikte olmayan

davranışlardır (Einarsen ve ark, 2003: 33). Örgütlerde kötüye kullanma davranışlarının ortaya çıkmasında güç ve sahip olunan güç farklılıkları önemli bir etken durumundadır. Dolayısıyla kötüye kullanma, güç ve yetki ile doğrudan ilişkilidir. Gücün kötüye kullanılması sinsî bir şekilde ve önemli ölçüde örgüt üyelerinin psikolojik iyilik hallerine ve dolayısıyla doğrudan kendilerine zararlar verebilir. Liderlik yapmanın çok farklı yolları olduğuna göre başkalarının iyi niyetini kötüye kullanmak da yollardan birisidir. Bir lider, asıl yönetim sorumluluklarından kaçınarak kendi kişisel kazancını düşünebilir. Yetkilerini ve örgütsel gücü, kendi kişisel amaçlarını elde etmek veya bir kontrol alanı oluşturmak maksadıyla kullanabilir. Doğal olarak bu kontrol alanında da takipçilerini istismar edebilir. Böylesi bir hiyerarşik gücü elinde bulunduran bir lider, kendi kişisel misyonunu gerçekleştirmek için aşırı talepkar isteklerle kendi çıkarlarına takipçileri feda edebilir. Sonuçta lider çabalarının meyvelerini toplamaya çalışırken, lider-izleyici bağlılığı sorunu ortaya çıkar ve takipçiler de tükenme noktasına gelirler. Bu nedenle istismarcı lider, takipçilerinin mesleki gelişimini teşvik etmekten ya da temel sorumluluklarını yerine getirmekten kaçınmaktadır (Sankowsky, 1995). Bu tür davranış örneklerinden bazıları; aşağılayıcı ifadeler/lakaplar kullanma, tepkisel patlamalar gösterme (yüksek sesle veya bağırarak tepki verme), işten atmak tehdidi ile korkutma, gerekli bilgilerden mahrum bırakma, kızgın göz teması ve mimikler, sessizlik muamelesi, başkaları önünde birisine karşı alaycı ve aşağılayıcı davranışlar (Keashly, 1997). İstismarın etkileri örgütler için olumsuz neticeleri beraberinde getirmektedir. Yapılan araştırmalarda, istismara uğrayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının zayıf, işlerinden memnuniyetleri düşük, istismara uğramayan çalışanlara göre işten ayrılma niyetleri daha yüksek olmaktadır. Küfürlü denetimin uygulandığı bir örgütte, çalışanların tutumlarını etkileyen stres ve adaletsizlik meydana gelmekte, psikolojik sorunlar oluşmakta ve fiziksel iyi olma hali zarara uğramaktadır (Farr ve Tippins, 2010: 538).

#### **3.5.14. Psikolojik Taciz-Şiddet-Yıldırma (Mobbing)**

Mobbing, dilimizde “bezdiri” kelimesine karşılık gelmekte ve “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” anlamında kullanılmaktadır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 10.08.2016). Mobbing

sözcüğünün kökeninde; Latince “mobile vulgus” (kararsız kalabalık) sözcüğünden türeyen ve İngilizce “mob” ifadesi yer almaktadır. Mob, kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete anlamına gelmektedir. “Mob” sözcüğünün anlamını taşıdığı eylemi ifade eden kelime ise “mobbing” sözcüğüdür. Mobbing, psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme, sıkıntı yaratma anlamını taşımaktadır (Tınaz, 2006: 7). Bir başka tanıma göre mobbing; yıldırma, bastırma, sindirme, yok sayma, psikolojik şiddet uygulama gibi eylemleri ifade etmektedir (Tutar, 2016: 247).

Çalışma ortamında mobbing; bir kimseye iş arkadaşları tarafından sistematik bir biçimde gerçekleştirilen uzunca zaman devam eden ve fiziksel, psikosomatik ve sosyal sorunlara neden olan düşmanca ve etik dışı davranışlardır. Mobbing kelimesine eş anlamlı olarak “psikolojik yıldırma” terimi de kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 82). İş yerinde mobbing ya da psikolojik terör, düşmanca ve etik dışı bir iletişimle gerçekleşmektedir. Mobbing sistematik olarak ve süregelen mobbing davranışları yoluyla, bir veya birkaç kişi tarafından bir başka kişinin çaresiz ve savunmasız bir pozisyona itilmesidir. Bu olgu; "mobbing", "birisine karşı çeteleşme", "zorbalık" ya da "psikolojik terör" olarak da anılmaktadır (Leymann, 1996). İş yerinde mobbing, bir örgüt bünyesindeki çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen, hatta işten uzaklaşmalarına neden olan her türden haksız, kötü ve sistematik olumsuz muameledir. Mobbing, haksız eleştiri, kusur bulmaya çalışmak, kişiyi izole etmek, dışlamak, iftira atmak, sözlerini çarpıtmak, haksız yere eleştirmek, disiplin kurallarını kötüye kullanmak, köşeye sıkıştırmak, alay etmek, tehdit etmek, aşırı sorumluluk yüklemek gibi her türden haksız eylemlerdir (Tutar, 2016: 249).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) mobbingi; kişi veya gruplara yönelik olarak, bunların fiziksel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişimlerine zarar veren tutum ve davranışlar biçiminde tanımlamaktadır. Avrupa Birliği (AB) İş Yerinde Güvenlik, Hijyen ve Sağlığın Korunması ile ilgili Danışma Komitesi ise mobbingi; “iş yerinde fiziksel saldırı dışında çalışanı rahatsız eden her türlü negatif tutum ve davranış” biçiminde tarif etmektedir. Bu türlü davranışlar astlardan, üstlerden ve çalışma arkadaşlarından gelebilir (Tutar, 2014: 292).

Psikolojik yıldırma süreci, iş yerinde belirli kişi ya da kişilerin zarar verici davranışlarla hedef alınması ile başlamaktadır. Mobbing süreci boyunca hedefte olan

kişilere sistematik ve sürekli bir biçimde duygusal saldırı yapılmaktadır. Bu saldırılar, kişinin şerefini lekeleme, aleyhinde söylentiler çıkarma, iftira atma, topluluk önünde küçük düşürme gibi çok çeşitli biçimlerde gerçekleşmektedir. Bu yolla, kişinin sağlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: 614). Mobbing ile hedef alınan kişinin (mağdur) öz güveni zayıflatılır ve onun kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanır (Tutar, 2014: 294).

Psikolojik yıldırma olgusuna çeşitli kaynaklar neden olmaktadır. Bunlar, örgütsel nedenler, toplumsal nedenler, yıldırma failinin kişilik özellikleri ve yıldırma mağdurunun kişilik özellikleridir. Mobbing, özellikle zayıf denetimli hiyerarşik yapılarda, etkili bir performans yönetiminin uygulanmadığı, genellikle kararların tek adam tarafından alındığı ve şeffaflığın az olduğu örgütlerde daha yoğun görülmektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2015: 690). Örgüt içerisindeki çatışmalar, iyi yönetilmedikleri takdirde kişisel çatışma haline gelerek mobbing için uygun şartları meydana getirmektedir. Bununla birlikte mobbingin ortaya çıkmasında; modernleşme, rekabet, kültürel farklılıklar gibi toplumsal özellikler; sosyo-demografik değişkenlere bağlı bireysel nitelikler; iş yeri ortamı, iş gücü profili, çalışan sayısı, cinsiyet gibi durumsal faktörlerle birlikte, örgütsel adaletsizlik, kural ve prosedürlere uyulma durumu, iş niteliği, görev baskısı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt yapısı, liderlik tarzı, iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği ve ödüllendirme yöntemi gibi örgütsel nitelikler de etkilidir. Örneğin, katı bir örgüt kültürü içinde otokratik bir lider, her zaman kendi başarısını sergilemek veya hiçbir başarısı yokken dahi başarılı olduğu mesajını vermek için narsist veya mükemmeliyetçi davranması, işletmede mobbing oluşumunu tetikleyecektir. Ayrıca, kişiyi bir grubun kararlarını kabule zorlamak, düşmanlıktan zevk almak, eğlence arayışı, can sıkıntısı, ön yargıları pekiştirmek, ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak, sahip olamadıklarının acısını çıkarmak, bencillik gibi durumlar da örgütte mobbingin ortaya çıkmasının altında yatan nedenlerdendir. Öte yandan sosyal ilişkileri zayıf ve içe dönük kişilikler de psikolojik yıldırmaı ortaya çıkaran etkenlerdendir (Küçükaltan, Tükel Türk ve Gürkan, 2015: 100). Mobbing, her türlü örgütsel sorunda olduğu gibi; farklı unsurlardan çeşitli derecelerde etkilenebilse de nihayetinde çatışmaların iyi yönetilememesinden yani yönetimsel bir acizlikten kaynaklanmaktadır.

Psikolojik yıldırma, bireylere ve örgütlere önemli zararlar vermektedir. Bireylerde, çeşitli psikolojik ve fizyolojik sorunlara neden olabilir. Psikolojik açıdan

bireyin meslek bütünlüğünü ve benlik duygusunu aşındırması, öz güvenini yitirmesi ve kendisine yönelik kuşkuların artması, kendisini ihanete uğramış hissetmesi gibi neticeleri olmaktadır. Sürekli saldırılar sonucunda kişinin fizyolojik sorunlar yaşaması da olasıdır. Yüksek tansiyon, sindirim sistemi rahatsızlıkları, uykusuzluk, iştah bozuklukları, madde kullanımı, konsantrasyon sorunları, depresyon, panik ataklar, kalp krizi ve intihar girişimi gibi ciddi sorunlar görülebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 84). Mobbingten dolayı, örgütlerin de en az mağdurlar kadar zarar gördükleri bir gerçektir. Öncelikle psikolojik yıldırmanın yasal bir suç olması nedeniyle, örgütlere oldukça yüksek maliyetleri bulunmaktadır. Ayrıca, mobbing örgüt iklimini olumsuz yönde etkilemekte; devamsızlık, verimsizlik, çalışan devrinde yükselme, işe yabancılaşma, iş tatminsizliği, örgüte bağlılığın azalması gibi önemli olumsuzluklara da neden olmaktadır. Mobbing, her ne kadar kişi veya kişilere yönelik olsa da devam etmesi halinde neredeyse tüm işletmeyi etkisi altına alacak ve örgütsel sağlığı bozacaktır. Bu nedenle psikolojik yıldırma, “örgütsel hastalık” olarak anılmaktadır. Dolayısıyla iş yerinde psikolojik yıldırma, bireysel olarak mağdur veya mağdurları olumsuz etkilemekteyken örgütü de olumsuz etkilemektedir. Bir kar topu gibi büyüyen bu olumsuz sonuçlar, nihayet toplum sağlığını da etkilemekte ve ona da zarar vermektedir (Küçükaltan, Tükeltürk ve Gürkan, 2015: 103-104). Bu açıdan bakıldığında mobbing, sadece örgütsel bir problem olarak düşünülmemeli, toplumsal bir büyük problem niteliğinde ve son derece kararlı bir biçimde mücadele gerektiren “ciddi bir sorun” olarak ele alınmalıdır.

Mobbing uygulanan mağdur kişilerin özellikleri genellikle örgütler için ideal çerçevelerdedir. Bu kişilerin; doğru, dürüst, onurlu, işlerine sadık ve özgür karakterli insanlar oldukları görülmektedir. Mobbing mağdurları, büyük işler başarmış olsalar bile mobbing uygulayanlar gibi büyüklük hastalığı içinde değildirler. Öte yandan mobbing uygulayan (mobber) zavallıların durumu ise içler acısıdır. Mobbing uygulayanlar genellikle psikopat olarak tanımlanan karakter yapısındadır ve örgütteki diğer çalışanların daha yetenekli olması onları korkutur. Bunların başlıca özellikleri şöyledir: Antipatik kişilikli, vazgeçilmez olduklarına inanan, narsist kişilikli, paranoid baskıcı ruh hali, obsesif-kompulsif bozukluklar, abartılı benlik algısı, sadist kişilik, ön yargılı, kötü kişiler, genellikle çalışkan ve kişileri baskılamaya yönelik sürekli kusur arayıcı eleştirel yapı (Tutar, 2016: 252-256).

### 3.5.15. Ayrımcılık ve Cinsel Taciz

Taciz dilimizde, “tedirgin etme, rahatsız etme” anlamına gelmektedir. Ayrımcılık ise “belli insan öbeklerinin ayrımlaşmasını bilinçli bir biçimde gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yöneltinin benimsenmesi” biçiminde ifade edilmektedir (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 08.08.2016).

Ayrımcılık, olgular ve nesnelere arasındaki farklılıkları tanımlanmak için kullanılan bir terimdir. Ayrımcılıktan kasıt, “adil olmayan” bir ayrıma tabi tutulmaktır. Dolayısıyla ayrımcılık; insanlar hakkında, bağlı oldukları demografik gruba dayanarak bir kalıp yargı yaratarak buna göre karara varmaktadır (Robbins ve Judge; 2013a: 43). Bir başka tanımla ayrımcılık; “diğer bireylere veya gruplara, farklı bireylere veya gruplara göre daha fazla önem verilmesi veya farklı muamele yapılması” durumu. Ayrımcılık, genellikle olumsuz ya da haksız bir biçimde başkalarına önem vermek biçiminde görülmektedir (Harris ve Hartman, 2002: 49).

İş yeri ayrımcılığı işletmelerin büyük mali kayıplarına neden olmaktadır. Örneğin, Adam's Mark oteller zinciri, ırk ayrımcılığı nedeni ile son 10 yıllık bir dönemde 8 milyon \$ tazminat ödemiştir. Texaco firması ise 1.400 çalışanını kapsayan ırksal ayırım davaları nedeni ile 176,1 milyon \$ tazminat ödemiştir. Ford Motor firması, cinsiyet (kadınlar) ve azınlık ayrımcılığı iddiaları nedeni ile 3 milyon \$ tazminat bedenli ödemeyi kabul etmiştir. Coca-Cola firması da ırk ayrımcılığı nedeni ile 192,5 milyon \$ tutarında dava tazminatı ödemiştir. Ayrımcılığın boyutu ne yazık ki burada belirtilen işletmelerden çok daha ötededir; öyle ki spor takımları dahi bu durumdan paylarını almakta ve ayrımcılıkla ilgili ciddi sorunlar yaşamaktadırlar (George ve Jones, 2008: 108).

İş yerinde ayrımcılık ve cinsel taciz sık olarak yaşanmayabilir ancak bu davranışlar gerçekleştiğinde kolayca unutulmayacak olumsuz etkilere neden olacaktır. Ayrımcılık ve cinsel taciz konularında bireysel algılar önem arz etmektedir. Bu davranışlar iş tatminini ve çalışma yaşamını olumsuz etkilemektedir (Golembiewski, 1993: 117). İş yerinde ayrımcılık davranışlarının başlıcaları şunlardır: Cinsiyet, gebelik, medeni durum, ailevi durumlar, etnik veya sosyal köken, renk, cinsel yönelim, yaş, engellilik durumu, din, HIV (Human Immunodeficiency Virus) durumu, vicdan, inanç, siyasi görüş, kültür, dil ve doğuştan gelen özellikler (Einarsen ve ark., 2003: 314). Söz konusu bu davranışlardan herhangi birisinin doğrudan veya dolaylı olarak

yapılması ise hem ayrımcılık yapılmasına hem de dünyadaki çok sayıda ülke yasalarına göre suç işlenmesine neden olacaktır. Ayrımcılık türlerinin dağılımına ilişkin 2005 yılında yapılmış olan bir çalışmaya göre; ayrımcılık davranışlarının %33 oranı ırksal temelli ayrımcılık, %29 cinsiyet ayrımcılığı ve %24 oranında misilleme, %10 köken, %3 din ve %1 renk ayrımcılığına ilişkin olduğu tespit edilmiştir (Goldman, Gutek ve Stein, 2006). İrksal ayrımcılığa ilişkin 2016 yılında yapılan bir araştırma, günümüzde de ayrımcılığa ilişkin davranışların devam ettiğini göstermektedir. Söz konusu araştırma ırksal ayrımcılığa karşı, ABD’de iş başvurusu yapan Asya ve Afrika kökenli adayların %36’sının “beyazladığını” (öz geçmişlerindeki bilgileri değiştirmeleri) ortaya koymaktadır (Giles, 2016).

ABD Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (U.S. Equal Employment Opportunity Commission) ise ayrımcılık davranışlarını şu eylemlerden müteşekkil saymıştır: “Yaş, sakatlık, eşit ücret/tazminat, genetik özellikler, rahatsızlıklar, ulusal köken, gebelik, ırk/renk, din, misilleme (öç alma), cinsiyet, cinsel taciz eylemleri” (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 09.08.2016).

Cinsel taciz; sözel, fiziksel, yazılı formlarda veya bunların karması biçiminde gerçekleşebilen, çalışma ortamının refah ve huzurunu önemli ölçüde tehdit eden bir ayrımcılık ve üretkenlik karşıtı iş davranışı türüdür. İstenmeyen, tedirgin eden ve karşılığı olmayan cinsel içerikli davranışların tamamı cinsel taciz kapsamında kabul edilir. Cinsel tacizde diğer taciz türlerinden farklı olarak belirgin unsur, cinsiyete ve cinsel kimliğe vurgu yapmasıdır (Kanten ve Kanten, 2016: 509).

İş yerinde cinsel taciz kavramı ABD’de bilim insanları tarafından incelenmiş ve ilk kez yasal bir kavram olarak ve sonradan gelişmiştir. ABD’de federal yasalara göre iş yeri cinsel taciz davranışları, cinsiyete dayalı ayrımcılığın bir biçimi olarak kabul edilir (Einarsen ve ark., 2003: 79). Dolayısıyla cinsel taciz, aynı anda yasa dışı bir ayrımcılık türüdür (Griffin ve O’Leary-Kelly, 2004: 179). ABD yasalarında cinsel taciz suçu; “bir kişiye istenmeyen cinsel bir eylem yapılması, istenmeyen cinsel içerikli bir talep yapılması, bezdirici davranışlar yapılması veya bunlarla ilgili olarak cinsel içerikli diğer istenmeyen davranışlarla kişinin taciz edilmesi” biçiminde tarif edilmektedir (Einarsen ve ark., 2003: 402).

Cinsel taciz öncelikle kadınları etkilemektedir. İlk dönem tahminlerine göre iş yerinde, %42 ile %90 arasındaki bir oranda kadın çalışanın cinsel tacize maruz

kaldıkları yönündedir. Yapılan bir başka çalışma ise kadınların %44 ve erkeklerin de %27 oranının cinsel taciz mağduru olduklarını ortaya koymuştur (Griffin ve O’Leary-Kelly, 2004: 160).

### **3.6. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BENZER KAVRAMLARIN İNCELENMESİ**

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının gerek kavramsal genişliği gerek kavramsal evrimi ve gerekse çok fazla davranışla iç içe geçmiş yapısı nedeni ile kendisinden az veya yeter seviyede farklı olan başka kavramlarla benzerlikler taşımaktadır. Bir tür kavram karmaşasının yaşandığı bu alanda üretkenlik karşıtı iş davranışları “şemsiye bir kavram” olarak kabul edilmekte ve bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Bu açıdan üretkenlik karşıtı iş davranışları ile yakın ilişkisi olduğu düşünülen hatta sıklıkla birbirlerine karıştırılan bazı kavramların incelenmesi gereği duyulmuştur. Söz konusu bu kavramlar, “amaç karşıtı iş davranışlar”, “sapkın davranışlar”, “aykırı iş yeri davranışları”, “örgütsel sinizm” başlıkları altında irdelenmiştir.

#### **3.6.1. Amaç Karşıtı İş Davranışları**

Amaç karşıtı iş davranışları, kapsayıcı bir tarifile örgüt üyelerinin örgütün meşru çıkarlarına aykırı olarak sergilediği kasıtlı davranışlar biçiminde ifade dileyebilir. Amaç karşıtı iş davranışları iş performansına uyumlu bir biçimde, performans sonuçlarını değil, davranışları yansıtmaktadır. Örneğin, kasten ihlal edilen bir güvenlik kuralının örgütü ve kişileri riske etmesi davranışı amaç karşıtı bir davranış olarak kabul edilebilir. Bu kapsamdaki davranışlar, yasa dışı, ahlak dışı ve sapkın davranışlar olarak nitelenen kavramlarla kısmen örtüşmektedir. Örgütün faaliyetine ilişkin yasal çerçeveye belirlenmiş sınırların dışına çıkılması yasa dışı; dinsel veya laik belirli değerler sistemine aykırı davranışlar ahlak dışı ve örgütsel veya toplumsal normların ihlali ise sapkın davranışlar olarak ifade edilmektedir. Amaç karşıtı iş davranışları örgütle ilişkili bir perspektife sahiptir (Anderson ve ark., 2009a: 179-180).

Bahse konu amaç, örgütsel amaçları ifade etmektedir. Ancak örgütler bazen belirledikleri amaçlara ulaşmak için bilinçli veya bilinçsiz olarak yanlış yöntemlere de



başvurabilirler. Örneğin bir ticari sözleşme aşamasında kolaylık elde etmek için yetkililere “hediyeler” alınması, rüşvet verilmesi gibi eylemlerin örgütün amacını gerçekleştirmede yardımcı olsa da bu durum nihayet büyük zararlara neden olacaktır (yozlaşma, yasal yaptırımlar, itibar kayıpları gibi). Özellikle, “yolsuzluk ve rüşvetin olumsuz bir eylem olması bir yana, basiretten sayıldığı bir ülkede” rüşvet ve yolsuzluk suçu nereye konulmalıdır? Veya bunlar amaç karşıtı bir iş davranışı mıdır? Lojistik sektöründe çok fazla gözlemlendiği üzere amacı kar yapmak olan işletmelerin çalışanlarını 14 saat çalışmaya zorlanmaları ilk bakışta amaca yönelik görünüm sergilemektedir. Yasal zorunlulukların bulunmaması ve şeffaflık yükümlülükleri olmaması durumunda, kurum ve kuruluşların “ticari sır” adı altında metal perdeler ardında ve denetimsiz bir biçimde faaliyetlerini sürdürmeleri de kendilerine göre amaçlarına yöneliktir. Özellikle iş dünyasında sıklıkla örneklerine rastlanılan; “örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ne kadar suç göze alınabilir veya işlenebilir?” sorusu, örgütsel amaçları ve bunun için neler yapılabileceğini akla getirmektedir. Böylesine ve daha nice Makyavelist yöntem ve pragmatist davranışlar; rakibi geçmek, daha fazla kar elde etmek veya işi kapmak gibi örgütsel amaçlara yönelik sonuçları elde etmeye aracılık edebilir. Dolayısıyla örgütsel amaçların, söz konusu olumsuz davranışlar için referans noktası olarak kabul edilmesi de amaç karşıtı iş davranışlarının çizgilerini yasal çerçevenin belirlemesi anlayışı da tartışmalı ve sakıncalı bir husustur. Örgüt yönetimlerinin işledikleri suçların neredeyse tamamında “örgüt iyiliğine” vurgular yapılmaktadır. Ayrıca “amaç” kavramı da örgütsel açıdan türlü karşılıklara denk gelebilmekte (her örgütün amacı kar olmayabilir veya kar amaçlar içerisinde farklı sıralamada bulunabilir), ölçüm sorunu taşımaktadır. Bu nedenlerle amaç karşıtı iş davranışları son derece belirsiz bir kavram gibi görünmektedir.

### **3.6.2. Sapkın Davranışlar**

Türkçemizde sapkın; “doğru yoldan ayrılmış olan; sapkıya uğramış olan” anlamına gelirken sapkınlık ise “sapkın olma durumu; toplumun benimsediği ahlak ölçüleriyle sürekli olarak çelişme durumunda olma hali” biçiminde tanımlanmaktadır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 10.08.2016).

Sapkın davranışlar; önemli örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparken örgütü, örgüt üyelerini ya da her ikisinin birden refahını tehdit eden gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla sapkın davranışlar bir örgüte, örgütün üyelerine veya her ikisine birden zarar verme potansiyeline sahiptir (Robinson ve Bennett, 1995). Örgütsel sapkınlık davranışı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları birbirlerine çok yakın iki kavram olarak görülmektedir. Etimolojik olarak sapkınlık, sosyolojik açıdan toplum normlarının ihlal edilmesi anlamına gelirken, örgütsel davranış açısından ise örgüt normlarını ihlal edici davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bazı durumlarda, “üretim/üretkenlik karşıtı iş davranışları”, aynı zamanda “örgütsel sapkınlık” kavramı altında da incelenebilmektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2015: 674).

Sapkın davranışların boyutlarına ilişkin bir çalışma Robinson ve Greenberg tarafından yapılmış ve araştırmacılar sekiz adet sapkın davranış boyutu belirlemişlerdir. Bu boyutlar şunlardır (Robinson ve Greenberg, 1998):

- Anti-sosyal davranışlar,
- İş yeri sapkınlığı,
- Çalışan kötülüğü,
- Örgütsel kötülük,
- İş yeri saldırganlığı,
- Örgütsel misilleme davranışı,
- Uyumsuz davranışlar,
- Örgütsel motivasyonlu saldırganlık.

İş yerinde sapkın davranışlar (çalışan sapkınlığı), daha genel olarak iki boyutla incelenebilir. Bunlardan birincisi, çalışanların izinsiz olarak örgüt varlıklarını kullanmalarını veya bunlara zarar vermelerini ifade eden “mülkiyet sapkınlığı” (örneğin, iş yerinden araç, gereç ya da para çalmak) olarak adlandırılmaktadır. İkinci boyut ise örgütün fiziksel varlıklarından ziyade kalite ve iş miktarını belirleyen normların ihlal edilmesini kavramsallaştıran “üretimden sapma” (örneğin; gecikme, özensiz veya yavaş çalışma, iş yerinde alkol veya uyuşturucu kullanımı gibi) davranışlarıdır (Hollinger ve Clark, 1982).

### 3.6.3. Aykırı İş Yeri Davranışları

Aykırı iş yeri davranışı, anti sosyal davranış veya iş yeri nezaketsizliği olarak da adlandırılmaktadır. Aykırı iş yeri davranışları, örgüt normlarını ihlal eden gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar örgütün ve üyelerinin huzurunu tehdit etmektedir. Yapılan araştırmalarda, bu tarz davranışların arttığı ve yine bu davranışlara bağlı olarak ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklarda artış gözlemlenmektedir. Ayrıca aykırı iş yeri davranışlarının ortaya çıkması ile birlikte, çalışanlar arasında yardımlaşma, bağlılık ve motivasyon seviyesinde de azalma eğilimi gözlemlenmektedir. Bu durumun devamı ise çalışan verimliliğinin ve iş tatmininin düşmesi, iş gücü devrinin yükselmesi gibi olumsuzlukları ortaya çıkarmaktadır (Robbins ve Judge; 2013a: 289). Başlıca aykırı iş davranışları kategorileri ve bunlara ilişkin örnek davranışlar Tablo 3.2’de görülmektedir.

**Tablo 3.2.** Aykırı İş Yeri Davranışları ve Kategorileri

Davranışın Kategorisi	Aykırı İş Yeri Davranış Örnekleri
Üretim	İşten erken çıkma Kasten yavaş çalışma Kaynakları boşa harcama
Mülkiyet	Sabotaj Çalışma saatleri hakkında yalan söylemek Örgütten çalmak
Politik	Kayıрма davranışları Dedikodu yapmak İş arkadaşlarını suçlamak
Kişisel ihlal	Cinsel taciz Sözlü saldırı İş arkadaşlarından çalmak

**Kaynak:** Robbins ve Judge, 2013a: 289.

### 3.6.4. Örgütsel Sinizm

Sinizm, dilimizde; “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm” anlamını taşımaktadır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 10.08.2016).

Sinizm, köken olarak antik Yunan dönemine, M.Ö. 500 yıllarına kadar uzanan oldukça eski bir kavramdır ve antik Yunan felsefi düşüncesi olan sinik (kinik) kelimesinden gelmektedir. Kinik felsefesine göre kişiler, ahlaki değerleri, sosyal normları reddetmekte ve doğanın kurallarına göre yaşamaktadırlar. Tarihsel süreçte sinikler, çalıştıkları kurumları hor görmeleri ile tanınmışlardır (Tutar, 2016: 328).

Örgütsel sinizme ilişkin çok sayıda tanım bulunmakla birlikte en yaygın olanlarından birisini Dean yapmıştır. Ona göre örgütsel sinizm; “örgüt mensuplarının örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumlardır”. Sinizm kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk, kavramları ile yakından ilişkili olması ile birlikte; kişinin kusur bulması, zor beğenmesi, eleştirmesi gibi tutumlarına vurgu yapmaktadır. Sinizm, diğer kişilerden hoşlanmama ve bireylere güvenmeme gibi patolojik durumu ifade etmektedir. Örgütsel bakımdan sinizm (örgütsel sinizm) ise örgüt üyesinin örgüte yönelik her türden olumsuz duygularını ve eleştirel davranışlarını içermektedir (Tutar, 2014: 349). Bir başka tanıma göre örgütsel sinizm; “bir örgüt üyesinin, örgütün prosedürlerine ve yönetimine karşı, bazı unsurların çalışanın çıkarlarına aykırı olduğu inancından hareketle edindiği olumsuz tutumlardır”. Dolayısıyla örgütsel sinizm; genel olarak kişinin, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancına binaen örgüte yönelik negatif bir tutum alması olarak ifade edilebilir (Kanten ve Kanten, 2016:796).

Örgütsel sinizm, dört boyutta tanımlanmaktadır, bunlar; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi ve değişim sinizmi olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2016: 329). Örgütsel sinizm, bireyin mensubu olduğu örgüte karşı gösterdiği olumsuz tutumdur. İnanç, duygu ve davranışsal eğilimlerden oluşan çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel sinizmin boyutları ise şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 87-88):

- Örgütün doğruluktan yoksun olduğuna dair inanç,
- Örgüte karşı hissedilen olumsuz duygular,
- Örgüte karşı sergilenen küçümseyici ve eleştirel davranışlar.

## 4. BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı, tanımı, özellikleri ve örgüt kültürü modelleri incelenecektir.

#### 4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

Organizasyon teriminin etimolojik olarak, antik Yunan kökenli olan “organon” ve Latince “organum” kelimelerinden türediği düşünülmektedir. Ancak sözcüğün tanımı konusunda bir görüş birliği söz konusu değildir. Öte yandan organizasyon sözcüğü genellikle dinamik ve statik olarak iki yönden ele alınmaktadır. Statik boyut bir süreç (teşkilatlandırma, örgütlenme, organize etme), statik boyut ise dinamik sürecin sonucunu (teşkilat, örgüt) ifade etmektedir. Örgüt, belirli bir görevi sürekli olarak üstlenmek üzere, tek bir otoritenin komutasında birleşmiş birbirlerine bağlı insanlar topluluğudur (Ülgen, 1997: 7). Türk Dil Kurumu’na göre örgüt; “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat veya bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü” olarak tanımlanırken, organizasyon ise “düzenleme; devlet, idare, toplum vb.nin düzenleniş biçimi; düzenli bir grubun üyelerinin tamamı; kuruluş, kurum, teşkilat” biçiminde anlamlandırılmıştır (Büyük Türkçe Sözlük, TDK, 12.01.2016). Şu halde organizasyon; organlaştırma, sistemin amacına ulaşabilmesi maksadı ile çeşitli görevlerin kişi veya gruplara dağıtılıp iş gören bölümlerinin oluşturulması şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2013: 215). Öte yandan genel bir yaklaşımla örgüt, iki veya daha çok kişinin bilinçli olarak oluşturdukları eylem veya güç birliğidir. Dolayısıyla örgütler, diğer toplumsal birimlerden, “bir amaca yönelmiş olmaları” hususiyetiyle ayrılmaktadır (Erdoğan, 1999: 12-13).

İnsanlardan, birbirine bağlı olan insan topluluklarının oluşabilmesi yani bir örgütün varlığı için ortak değer, inanışlar, davranışlar gibi “bağ”ların oluşması şarttır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürünün, örgüt oluşumunun temel dayanak noktalarından biri olduğu yargısına varmak mümkündür.

#### 4.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, en geniş kapsamlı kültür olan toplumsal kültürün alt kültür türlerinden birisidir. Olay bu çerçevede incelendiğinde hem kültür hem de örgüt kültürü kavramlarının aynı kavramsal yapıda oldukları, sadece geçerli ve etkili oldukları sınırların farklılıkları nedeni ile birbirlerinden ayrıştıkları görülmektedir. Toplumsal kültür, kültürün en geniş ve hiyerarşideki en üst basamağını oluştururken örgütsel kültürün sınırları örgütsel ölçektir. Ancak kültürü açıklayabilmek hususundaki zorluklar örgüt kültürünü tanımlamak ve kavramsal olarak betimlemek noktasında da ortaya çıkmaktadır. Belki de bu nedenle çok sayıda araştırmacının ilgisine mazhar olmuş bir konudur. Söz konusu işletmeler olduğunda örgüt kültürü çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü örgüt kültürü bir kurumda çalışma yaşamını düzenleyen değerler ve kurallar bütünüdür (Tutar, 2014: 111).

Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan oluşan bir yapı olarak ifade edilebilecek örgüt kültürü (Özkalp ve Kirel, 2013: 158); üyelerce paylaşılan ortak değerler, davranış kalıpları, inançların tümünü kapsamaktadır. Bir başka ifade ile örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve örgütün görünüm biçimini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzını belirleyen bir sistemdir. Kurum veya örgüt kültürü genel olarak, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar olarak kavramsallaştırılabilir (Okay, 2005: 64-65).

Örgüt kültürünün kaynağının, oluşumunun, şekillenmesinin ve gelişiminin odağında neler olduğu hususunu ise Schein üç unsur ile açıklamaktadır. Ona göre örgüt kültürünün kaynağını temel olarak şu üç unsur oluşturmaktadır (Schein, 2004: 225):

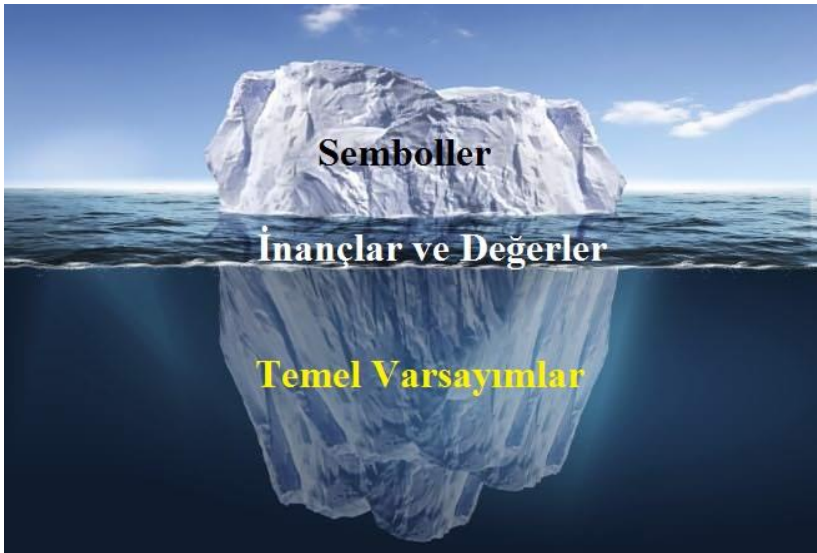
- Kurucuların inanç, değer ve varsayımları,
- Örgüt üyelerinin öğrenme deneyimleri neticesinde organizasyon gelişimi,
- Yeni liderler ve yeni üyeler vasıtasıyla örgütün yeni inançlar, değerler ve varsayımlar edinmesi.

Örgüt kültürü dinamik bir yapı olduğuna göre her ne kadar kurucuları oluşumunun başlangıç noktası olsa da daha sonra yaşayacağı değişim ve göstereceği gelişim sürecine kurucular haricinde çalışanlar ve gruba eklenecek yeni bireyler de dahil olmaktadır. Bu sayede örgüt kültürü onların etkisi ile de gelişim göstermektedir.

Örgüt kültürü kavramında öne çıkan niteliklerden birisi de örgüt kültürünün üyelerce paylaşılan değerler olmasıdır. Şayet üyelerce paylaşılmayan değerler söz konusu ise bu değerler örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edilemez. Benzer biçimde örgüt kültürünün temel esasları Baumgartner tarafından incelenmiştir. Araştırmacıya göre örgüt kültürü kavramı dört temel esasa dayanmaktadır, bunlar (Baumgartner, 2009):

- Örgüt kültürü, üyelerce paylaşılan bir olgudur.
- Görünen, daha az görünen ve görünmeyen (derin) olmak üzere (bazı yazarlar göre iki, Schein gibi bazılarına göre de 3) seviyeye sahiptir (Şekil 4.1). Bu seviye farkları, özelliğin fark edilebilme düzeyine göre ayırt edilmektedir.
- Yeni üyelere örgüt kültürünün öğretilmesi, aktarılması.
- Örgütsel kültür, zamanla ve yavaş yavaş değişme eğilimindedir.

Schein'e göre örgüt kültürünü oluşturan unsurlar katmanlı bir yapıda olup bazıları açıkça fark edilebilirken (su yüzeyinde) bazıları bulanık (flu) bazıları ise çok daha zor fark edilebilir (su altında) durumdadır. Schein bu durumu, örgüt kültürü seviyeleri olarak adlandırmıştır. Schein'in örgüt kültürü düzeyleri buz dağı ile benzeşim taşımaktadır. Şekil 4.1 örgüt kültür düzeylerini göstermektedir.



**Kaynak:** Schein, 2004: 26, uyarlanmıştır.

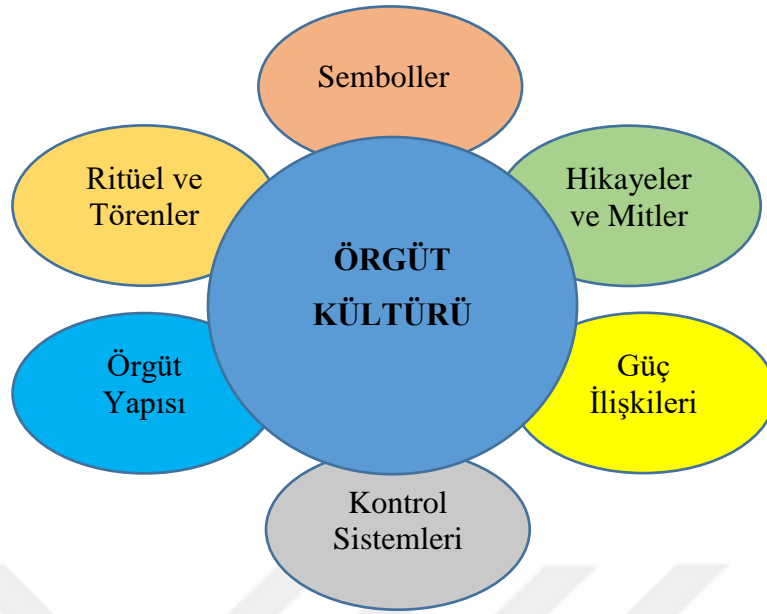
**Şekil 4.1.** Örgüt Kültürünün Seviyeleri.

Örgüt kültürü seviyeleri Schein tarafından şu şekilde açıklanmaktadır (Schein, 2004: 26; Ülgen ve Mirze, 2007: 381):

- Örgüt kültürünün 1.seviyesi (su üstündeki yüzey): Artifakt ve sembollerden oluşmaktadır. Bu seviyede görünür durumda örgütsel yapılar ve süreçler yer alır. Kolayca fark edilebilen ancak genellikle kolayca çözülemeyen, anlamlandırılmayan maddi obje ve işaretlerden oluşur. Bunlar örgüt kültürünün yüzeyinde görülen ancak daha alt düzeylerdeki temel varsayım ve değerlerden kaynaklanan unsurlardır. Giyim tarzı, işaretler, semboller, sloganlar, fiziki alt yapı, dekorasyon, seremoniler, gösteriler, söylentiler, kişiler gibi unsurlar bu katmanda görülür.
- Örgüt kültürünün 2.seviyesi (su seviyesi): Bu katmanda, stratejiler, hedefler, felsefe, temel inançlar, düşünce sistemi ve varsayımlar üzerine inşa edilmiş değerler bulunmaktadır. Değerler fiziken görünmez ancak hissedilebilir, duyumsanabilir. Bu unsurlar çalışanların karar süreçlerini ve davranışlarının temelini teşkil eder.
- Örgüt kültürünün 3.seviyesi (su altı yüzeyi): Örgüt kültürünün temelinde ise düşünce sistemi, varsayımlar ve temel inançlar bulunmaktadır. Bu düzeydeki örgüt kültürü öğeleri görülemez, fark edilemez, kolaylıkla duyumsanamaz ancak çalışanlar tarafından kabul edilmiş gerçekler olarak onların bakış açılarını, düşüncelerini ve duygularını etkiler. Örgütlerin çevre ile ilişkilerinin belirleyicisi olan; çevrenin algılanması, olayları görme ve kabul etme biçimi, homojenliği ve çeşitlilikle ilgili varsayımları gibi hususları içerir.

Örgüt kültürüne ilişkin çıkarımlar, yorumlar ve tanımlamalar yapabilmek için kültürün gözlemlenebilir unsurları incelenmelidir. Bu unsurlar; semboller, hikayeler ve mitler, güç ilişkileri, kontrol sistemleri, örgüt yapısı, ritüeller ve törenlerden oluşur (Şekil 4.2). Dolayısı ile örgütü tanıyabilmek, söz konusu görülebilen (gözlemlenebilen) kültür unsurları vasıtasıyla mümkündür (Daft, 2010: 377-378).





**Kaynak:** Daft, 2010: 378.

**Şekil 4.2.** Örgüt Kültürünün Gözlemlenebilen Unsurları.

#### 4.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Kültür başka disiplinlerden nakledilmiş bir kavramdır. Daha çok geleneksel antropolojinin konusu olarak incelenmiş olsa da bu durum dar bir çerçeveye sunmuş ve neticede psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve sosyalpsikoloji bilim dallarının katkıları neticesinde daha geniş bakış açısına erişilmiştir. Gerçekten de kültür, disiplinler arası bir olgudur (Lewis, 1998). Bilindiği kadarı ile örgüt kültürü deyimi ilk olarak, Pettigrew tarafından 1979 yılında "Örgütsel Kültürler İncelenmesi Üzerine" adlı çalışmasıyla, Amerikan literatürüne kazandırılmış bir terimdir (Hofstede ve ark., 1990). Akabinde örgüt kültürü, 1980'lerin ilk yıllarından itibaren örgütsel davranış araştırmalarının en dikkat ve ilgi çekici konularından birisi olmuştur. Bu konuda çok sayıda araştırma ve yayın yapılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2013:157).

Örgütler farklı kültür yapısına sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve değerler çerçevesinde bir araya gelmiş, bir arada bir topluluk oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ancak kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu yapı, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünme biçimi ve ahlak anlayışının bir arada

var olmasına yardım eder. Öte yandan, örgüt kültürü en geniş kapsamlı kültür olan toplum kültürünün bir alt kültürüdür (Eren, 2012: 135). O halde örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Eren, 2000: 391).

Örgüt kültürü, bireylerin örgütsel işleyişi anlamak ve böylece örgüt içinde onların davranışlarına ilişkin normlar sunan, paylaşılan değerler ve inançlar desenini oluşturan varsayımlardır (Deshpande ve Webster, 1989). Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemini ifade eder (Robbins ve Judge, 2013a: 520). Paylaşılan değerler, işletmenin kurum kültürü (örgüt kültürü) olarak da adlandırılır. İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, ışık tutan, rehberlik eden ve tüm işletme mensuplarınca benimsenen değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmede paylaşılan değerler (kurum kültürü) olarak kabul edilir. Bu bakımdan işletmeler birbirlerinden farklıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 380).

Schein'in tanımına göre örgüt kültürü: "Bir grubun çevresel uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümünde öğrendiği, gelecekte uygulayabileceği ve geçerli sayılabilecek kadar başarılı, bu nedenle de gruba yeni katılan üyelere doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimleri, yani referans çerçeveler olarak öğretilen ortak temel varsayımlardır" (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016: 387). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, "örgüt üyelerinin sosyal etkileşimleri neticesinde öğrenilen ve oluşturulan, gerçeklerin ve algılarının paylaşıldığı bir anlamlandırma (anlam) setidir" (Lynch ve Cruise, 2006: 503).

Örgüt kültürü hakkında kabul gören bir diğer tanım da şu şekilde yapılmaktadır; "örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayırt eden anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür".

Örgüt kültürüne ilişkin diğer bazı tanımlamalar, Tablo 4.1'de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Bazı Örgüt Kültürü Tanımlamaları

Araştırmacı	Örgüt Kültürü Tanımı
Elliott Jaques (1952)	Örgüt kültürü, örgüt üyelerince az ya da çok nispette paylaşılan iş yapma biçimlerinin, düşüncelerin ve örflerin; uygulanma, öğrenilme, yeni üyelere aktarılmasının geleneksel yoludur.
Andrew Pettigrew (1979)	Kültür, belirli bir zamanda, belirli bir grup için genel ve toplu olarak kabul edilen anlamlardan oluşan bir sistemdir. Şartlar, biçimler, olaylar ve imajlar bu sistem çerçevesinde ve grupça yorumlanır.
Meryl Reis Louis (1983)	Organizasyonlar için kültür, ortak anlayışı ifade etmek için eylem, dil ve diğer sembolik araçlar düzenlemek üzere kendine özgü sosyal yapılarla paylaşılan bir dizi anlayışı ve örgütsel aktiviteleri teşkil etmektedir.
Edgar Schein (1985)	Belirli bir grubun çevresel uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümünde öğrendiği, uygulanabilirliği ve geçerliliği olan, grupça paylaşılan, yeni katılan üyelere aktarılan, düşünme ve hissetme biçimlerinden oluşan referans çerçeveler niteliğindeki ortak temel varsayımlardır.
John Van Maanen (1988)	Kültür, belirli bir grubun üyelerince az veya kapsamlı biçimde paylaşılan düşüncelerdir; üyelerinin rutin ve rutin olmayan faaliyetler için, yerleşik, paylaşılan ve açıklama içeren bilgilerdir. Kültür eylemlere sadece bir açıklama değil, üyeler için bir yorum da sunar. Kültür görünmez ancak temsilcileri aracılığı ile ve dolaylı olarak gözlemlenebilir.
Harrison Trice ve Janice Beyer (1993)	Kültürler, insanlar için kaçınılmaz olan belirsizlikler ve kaos durumlarında kişilerin tepkilerini somutlaştıran kolektif olgulardır. Bu tepkiler iki ana kategoriye ayrılır: Birincisi bir kültürün özü olan, paylaşılan, duyu yüklü inanç sistemleridir ki buna ideolojiler denir. İkincisi ise üyeler için kültürün ifade ettiği gözlemlenebilir varlıklar, davranışlar ve diğer kültürlerle yapılan iletişim yöntemleridir.

**Kaynak:** Hatch and Cunliffe, 2013: 160.

### 4.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmış ve incelenmiştir. Şüphesiz örgüt kültürünü daha iyi anlamak ve işletmelerin çalışmalarına kültürel öğelerle vasıtasıyla katkı sağlayabilmek açısından örgütsel kültürün özelliklerinin anlaşılabilmesi büyük önem arz etmektedir.

Örgüt kültürünün özellikleri, çeşitli düşünürlerin üzerinde hemfikir oldukları biçimiyle dört madde halinde aşağıda belirtildiği şekilde de incelenebilir (Eren, 2012: 138-139):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer edinir.
- Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar biçimindedir.

Harris ve Hartman'a göre ise örgüt kültürü genellikle aşağıdaki gibi çeşitli özellikleri içerir (Harris ve Hartman, 2002: 75-76):

- Bireysel özerklik: Sorumluluk derecesi, bağımsızlık; bir organizasyonda yer alan bireylerin fırsatlar karşısında inisiyatif kullanması.
- Yapı: Kuralların ve prosedürlerin derecesi; denetim ve davranışları kontrol etmek için kullanılan doğrudan gözetim miktarı.
- Destek: Yöneticilerin astlarına sağladıkları yardım ve ilgi düzeyi.
- Kimlik: Örgüt üyelerinin kendi özel çalışma gruplarını veya mesleki uzmanlık alanlarını belirleme seviyeleri.
- Performans-ödül: Organizasyonda ödüllendirme (ücretler, primler) yöntem ve derecesi çalışanların çalışma performansına dayalıdır.
- Çatışma toleransı: Çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerde çatışma derecesi ve çalışma grupları içindeki farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.
- Risk toleransı: Çalışanların şansları değerlendirmeleri için teşvik edilme dereceleri.

- Değişime karşı tutum: Yeni yöntemlere, farklı yollara ve yeni değerlere verilen tepki.
- Odak: Örgütün faaliyetlerini, amaçlarını, hedeflerini ve vizyonunu teşkil edenler tarafından yapılan iletiler, verilen mesajlar.
- Standartlar ve değerler: Performans seviyesi ve önemsenen davranış düzeylerinin resmi ve gayri resmi ölçütlere göre kabul edilme seviyeleri.
- Ritüeller: Örgütsel standartları destekleyen ve değerleri güçlendirmek için dışa vurulan olaylar.
- Kişilere yönelik ilgi: Yönetimin ve paydaşların, örgüt çalışanları için gösterdikleri kaygı ve endişe derecesi.
- Açıklık, iletişim ve denetim: İzin verilen değişim türü ve miktarı. İletişim akışı örgüt çapında, yukarı, aşağı yönlü veya kültür tarafından belirtilen başka yönlerde olabilir.
- Pazar ve müşteri odaklılık: Örgütün ne ölçüde pazara ve müşteriye odaklı olduğu.
- Heyecan, gurur ve birlik ruhu: Örgüt ve faaliyetleri hakkında somut, güzel duygular.
- Taahhüt: Bireylerin istekli ve sürekli olarak hedefler doğrultusunda çalışmaları.
- Takım çalışması: Kişilerin, ortak iyilik için birlikte çalışmaları.

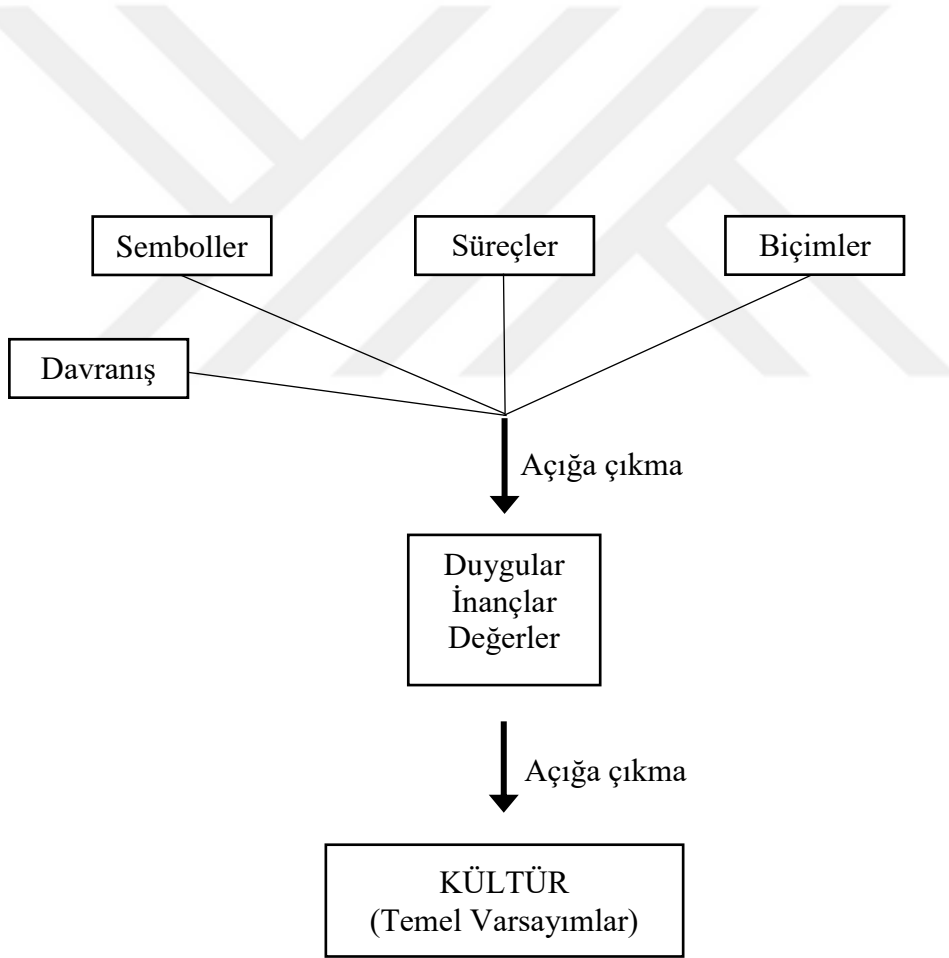
#### 4.1.4. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları incelendiğinde, çeşitli biçimlerde sınıflandırıldıkları görülmektedir. Lewis'e göre sınıflama; gözlemlenebilir ögeler, dolaylı olarak gözlemlenebilen ögeler ve gözlemlenemeyen özellikler olarak katmanlar biçiminde sınıflandırılmıştır (Şekil 4.3). Lewis tarafından yapılan kültür boyutları şunlardır (Erkmen, 2010: 47-48):

- En üst katmanda, doğrudan gözlemlenebilen unsurlar olan semboller, süreçler, biçimler ve davranışlar yer almaktadır. Semboller; logo, sloganlar, adetler, törenler, hikayeler, günlük iş akış kalıpları, ödüllendirme kıstasları, dil gibi alt bileşenlerden oluşur. Süreçler, işe ilişkin ve birbirini takip eden bütünün parçalarını (üst-ast ilişkisi, iş akış kanalları, karar mekanizmaları gibi) ifade

ederken, biçimler ise binalar, eşyalar gibi biçimsel niteliği haiz hususları içerir. Davranışlar ise doğrudan gözlemlenebilen üye davranışları olup günlük hareket ve davranış faaliyetleridir.

- Orta katmanda inançlar, değerler ve duygular yer almaktadır. İnançlar, örgütün toplumdaki yeri ve çalışanların örgütsel rollerine ilişkin temel varsayımlarını içerir. Değerler, üyelerinin neyin önemli olduğunu ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin düşünce ve inanışlarıdır.
- En alt seviye olan gözlemlenemeyen unsurlar ise temel varsayımlardan müteşekkildir. Bunlar örgütün var olma sebebine ve varoluş nedenlerine ilişkin hususlardır. Temel varsayımlar; inançlar, değerler ve duygulara vurgu yapar ancak onlar gibi doğrudan gözlemlenemezler.



**Kaynak:** Lewis, 1998: 254.

**Şekil 4.3.** Örgüt Kültürünün Boyutları.

#### 4.1.5. Örgüt Kültürünün Önemi

Açıklandığı üzere, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları değerlerdir. Firma kültürü olarak da adlandırılan bu ortak değerler, o işletmede uygulanacak yönetim araç ve tekniklerinin başarısını da etkiler (Koçel, 2015: 163). Örgüt kültürünün, kuruluşların performansları ve uzun dönemli etkinlikleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir. Çok başarılı işletmeler, güçlü ve gelişen, benzersiz örgüt kültürlerinden güç almaktadırlar (Cameron ve Quin, 2006: 5). Bu açıdan özellikle günümüzün rekabeti yoğun ve değişimi hızlı olan iş dünyasında örgütlere ilişkin önceki alışkanlıklar bazen işe yaramayabilmektedir. Öyle ki bir zamanlar başarılı olmuş işletmeler dahi faaliyette buldukları ortamda büyük değişimlerin olması durumunda genellikle bu değişime zamanında ve doğru tepkiler veremezler. Bunun en büyük nedeni ise örgütün yerleşik kalıplarında ısrar etme eğilimidir (Harvard Business Review, 2003: 91). Örgüt kültürünün, yaşamsal önemi haiz olan “değişime uyum kabiliyeti” ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Sosyal ve ticari yaşamın her geçen gün daha rekabetçi ve uyumcul olunması yönündeki baskısı ise örgüt kültürünün önemini daha da artırmaktadır. Dolayısıyla günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynar çünkü işletmenin amaçlarının, strateji ve politikalarının oluşumuna ve bunların gerçekleştirilebilmesine önemli derecede etki etmektedir (Eren, 2000: 393).

Schein’e göre örgüt kültürü; örgütlerin ihtiyaç duyduğu iyi yönetimi, olağanüstü sonuçlara ulaşmayı ve stratejik hedeflerin sağlanması yolunda gerekli değişimi sağlayabilecek olanağı sunmaktadır (Schein, 1986). Örgüt kültürünün önemine ilişkin olarak iş yaşamından canlı bir örnek vermek icap ederse; Alberto-Culver North America şirketinin başkanı Carol Bernick bu durumu son derece çarpıcı biçimde ifade etmektedir: “Kültürümüzün, elde ettiğimiz başarılar üzerinde etkisi oldu, bu durum son on yılda gösterdiğimiz büyüme öyküsünün önemli bir parçasını oluşturur. Satışlarımız %18,2, vergi öncesi karımız %25, net kazancımız %12,6 arttı. Bu yüksek büyüme eğilimi devam etmekte ve önceki dönemlere göre satışlarda %83 ve brüt karda da %336 artış olacak. Aynı dönemde çalışan devir oranını yarı yarıya düşürdük ve en iyi şirketlerin en nitelikli çalışanlarını kazanarak yeteneklerimizde iyileşmeler sağlandı. Başarılı insanlar, başarılı insanlarla çalışmak isterler, o nedenle kültür ile performans birbirlerini besler” (Harvard Business Review, 2003: 147). Bu örnekten de anlaşılacağı üzere örgütün, verimliliğini artırma ve çevreye adapte olma

arzusu örgüt kültürünün önemini öne çıkarmaktadır. Kültürün çalışan davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bilinmektedir. Ayrıca örgüt kültürü; performansı, iş tatminini, örgütsel bağlılık ve örgütün finansal göstergelerine ilişkin ölçütleri de etkileyebilmektedir (Eren, Alpkan ve Ergün, 2003). Örgüt kültürüne ilişkin yararlar ve örgüt kültürünün üstlenmiş olduğu fonksiyonlar incelendiğinde, kültürün örgütler için ne derece önemli olduğu daha da bariz olarak ortaya çıkacaktır.

## **4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ**

Örgüt kültürüne ilişkin modelleme çalışmalarından başlıcaları aşağıda belirtilen başlıklar altınca incelenecektir.

### **4.2.1. Parsons Modeli**

Parsons AGIL modeli olarak da anılan bu yaklaşım, Amerikalı sosyolog olan T. Parsons tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacı AGIL modelinde, her sosyal sistemde (ekonomik, sosyal veya örgüt gibi) sistemin devamlılığı için belirli fonksiyonların sağlanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonların adlarının kısaltılması ile de AGIL terimini ortaya koyar. Bunlar: Adaptasyon (Adaptation), amaca ulaşma (Goal attainment), bütünleşme (Integration) ve meşruluktur (Legitimacy) (Özkalp ve Kirel, 2013: 165). Dolayısıyla Parsons'a göre bir sosyal yapının varlığı bu dört fonksiyonu sağlamakla ilgilidir ve bu fonksiyonlar sayesinde sistem ortama uyum sağlamasını, amaçlarına ulaşabilmesini, alt sistemleri arasında bütünlük sağlayabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal veya meşru olarak varlığına inanılmasını gerçekleştirir (Eren, 2012: 142). AGIL modelince ileri sürülen unsurlar ve bu unsurların fonksiyonları Tablo 4.2'de belirtilmiştir.



**Tablo 4.2.** Parsons AGIL Modeli

<b>Uyum:</b> Sosyal sistemin değişen çevreye uyum gösterme yeteneği.	<b>Amaca ulaşma:</b> Sosyal sistemin amaç belirleme ve amaçlarına ulaşma kabiliyeti.
<b>Bütünleşme:</b> Sosyal sistemin parçalarını bir araya getirme kabiliyeti.	<b>Meşruluk:</b> Sosyal sistemin hayatta kalabilme hakkı ve bunun başkalarınınca kabulü.

**Kaynak:** Özkalp ve Kirel, 2013:166.

AGIL modelinde, ileri sürülen tüm işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sosyal sistem, ortamdaki hızlı değişme ve gelişimlere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle bütünleşme ve uyum sağlayarak toplum tarafından dışlanıp örgütsel işlevi sonlandırılmaz, yasal olarak faaliyetlerine devam eder ve amaçlarına erişebilir.

#### 4.2.2. Schein Modeli

En iyi bilinen örgüt kültürü yaklaşımlarından birisi olan Schein Modeli, psikolog Edgar Schein tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir. Schein'in modeli hem ulusal hem de kurumsal kültürlere uygulanabilmektedir. Modelinde Schein, kültürün üç farklı düzeyde işlediğini ileri sürmektedir (Silverthorne, 2005: 26). Schein'e göre kültür derin bir olgudur ve davranışlar farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Araştırmacı, kültür tanımını da bu derin bilişsel katmanlar üzerinde açıklamaktadır (Schein, 1986). Schein'e göre örgüt kültürünü oluşturan katmanlar arasında kalitatif bir bağ ve karşılıklılık bulunur. Bu katmanlar üç seviyeden oluşur (Erkmen, 2010: 74):

- Göstergeler: Örgüt kültürünün görülebilen seviyesidir. İlişki tarzı, logo ve amblemler, kurumsal giyim tarzı, örgüt yapısının görünür kısmındaki öğeleri kapsamaktadır.
- Paylaşılan değerler: Strateji, hedefler, operasyonel süreçler, karar aşamaları, yönetim tarzı gibi öğeleri ifade eder.
- Temel varsayımlar: Bilinçaltı seviyesi ve temel değerler sistemi ile açıklanan katmandır.

Schein, örgüt kültürünün üç tane temel fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmacıya göre örgüt kültürünün temel fonksiyonları şunlardır (Eren, 2012: 144):

- Örgütün çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme,
- Örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözme,
- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme.

Schein örgüt kültürü sınıflamasını ise dört kültür boyutu üzerine inşa etmiştir. Schein kültür boyutları (Güney, 2012b: 197):

**Güç kültürü:** Bu kültürde, çalışanlar ödül ve ceza ile çalıştırılırlar. İyi güç kültürünün egemen olduğu örgütlerde güçlü, sert ve adil yöneticiler vardır. Kötü güç kültürünün hakim olduğu örgütlerde ise zayıf, korkak ve korku aşılaman yöneticiler vardır.

**Rol kültürü:** Rol kültürünün hakim olduğu yapılarda, güç yöneticiler ve bürokratik birimler arasında dengeli olarak dağılmıştır. Roller tanımlanmış, kurallar belirlenmiştir ve örgütsel değerler akılcıca düzenlenmiştir. Çalışanlar değişime ve gelişime dirençli değildir, kendilerini görevli hissederler.

**Başarma kültürü:** Başarma kültürünün egemen olduğu örgütlerde, çalışanlar özendirici ve heyecan uyandıran amaçlar için isteyerek çalışırlar. İşin yapılmasında disiplinden ziyade genel görüşler daha etkindir.

**Destek kültürü:** Bu kültürde destek, gönüllüce yapılır. Örgüt içi ilişkiler birlikte şekillendirilir. Çalışanlarda beraberlik düşüncesi hakimdir ve birbirlerine yönelik, işe yönelik güvenleri üst seviyededir. Çalışanların rahatı herkes için önemlidir. Herkes birbiri için fedakarlık yapmaya gönüllüdür.

#### 4.2.3. Kilmann Modeli

Kilmann'a göre, örgütsel kültür, işletmeye istikamet ve hareket kazandıran bir sosyal enerjidir. Kültür, işletmeler için üretkenlik veya yok olmak manasındadır (Kilmann, 1985). Araştırmacıya göre kültür, biçimsel olarak ifade edilen ile fiilen yapılanlar arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük icraatlarda görülebilir çünkü arka planlarında inançlar vardır. Örgüt kültürü, örgüte egemen olan inançların ve örgütsel

iklimin davranışlara yansımalarıdır. Böylece iyi veya kötü kültür tipi üzerinden örgütsel kültürün iki farklı işlevinden bahsedilebilir, bu işlevler şunlardır (Eren, 2012: 146):

**Bürokratik kültürler:** Hiyerarşik yapılara sahip, tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik olarak belirlenmiş, iş yapma ve kontrol mekanizmaları teşkil edilmiş örgütleri ifade etmektedir. Bürokratik kültüre sahip olan işletmeler genellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış, yaşamsal çizgileri olgunluk seviyesinde olan işletmelerdir. Bu tür işletmelerde fazlaca çaba harcamadan denenmiş, kabul edilmiş ve başarısını kanıtlamış yöntemler uzun zamandır benimsenmiş haldedir yani bir sistem gelişmiş ve yerleşmiş durumdadır. Doğal olarak bu sistemleşmiş yapının değişimi daha zordur.

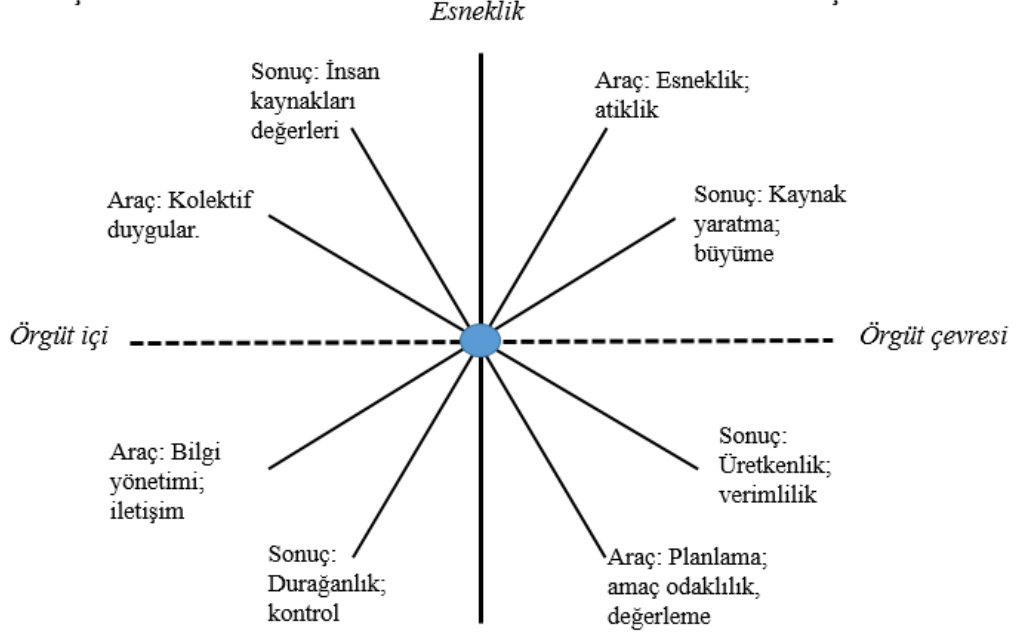
**Yenilikçi Kültürler:** Günümüzde, yenilikçiliğin önem kazanmasının da etkisi ile yenilikçi kültürler daha çok öne çıkmıştır. Bu kültürün egemen olduğu işletmelerde, kültürden temel beklenti, hızlı değişim ortamlarında ve küresel dünyada ortama ve değişime ayak uydurabilmesidir. Bu kültür tipinin liderinin de doğal olarak, yenilikçi, değişimi kovalayan, girişimci tarza sahip olması gerekir. Durumsal bakış açısı ile değerlendirildiğinde, şayet işin gereklilikleri nedeniyle yüksek derece başarı ihtiyacı hasıl olmuşsa bu halde yenilikçi kültür gerekli olacaktır.

#### 4.2.4. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron, geliştirdikleri “Rekabetçi Değerler” adlı modellerinde örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Model, örgüt kültürünü dört farklı boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar; girişimcilik boyutu (yenilik oluşumu, niş oluşumu ve yaratıcılık), bütünlük (birlik) boyutu (yüksek uyum ve bağlılık), formelleşme ve kontrol boyutu (alan ve kurumsallaşma), yapısal nitelikler ve adaptasyon boyutu (alan genişliği ve yetki-sorumluğun paylaşım düzeyi) olmak üzere (Quinn ve Cameron, 1983). Rekabetçi Değerler Modeli iki unsur üzerine inşa edilmiştir, bunlar iki uç değeri temsil eden değişim ve durağanlık olarak ifade edilir. Esnekliğin olduğu uç nokta organik ve mekanik örgüt yapısını ortaya koymaktadır (Erkmen, 2010: 76-77). Şekil 4.4’de modelin yapısı görülmektedir.

### İnsan İlişkileri Modeli

### Açık Sistem Modeli



### İç Süreç Modeli

### Kontrol

### Rasyonel Amaç Modeli

**Kaynak:** Quinn ve Cameron: 1983.

### Şekil 4.4. Rekabetçi Değerler Modeli.

Rekabetçi Değerler Modelinde; grup kültürü, gelişim kültürü, akılcı (rasyonel) kültür ve hiyerarşi kültürü olmak üzere dört adet örgüt kültürü tipi ortaya konmuştur (Denison ve Spreitzer, 1991). Söz konusu dört adet örgüt kültürü tipi şöyle açıklanmaktadır (Erkmen, 2010: 76-77):

**Grup kültürü:** Bu tarz kültür insan ilişkileri üzerine kurulur. Örgüt içi süreçler ve bütünlüğü esnekliğe odaklanmıştır. Aidiyet, güven ve katılım çekirdek değerlerdir ve asıl motive edici unsurlar grup bağlılığı, birlik ve aidiyet duygusudur. Etkinlik, çalışan potansiyel ve bağlılığının gelişimi ile ifade edilir.

**Gelişim kültürü:** Esneklik ve değişim teşvik edilir, dış çevreye odaklanılır. Gelişim, kaynak yaratma, yaratıcılık ve çeşitlilik motive edici unsurlardır.

**Akılcı kültür:** Bu kültürde verimlilik, performans, amaca odaklılık ve başarı faktörleri öne çıkar. Açıkça tanımlanmış olan hedeflere ulaşmak önemlidir. Başarı kriterleri planlama, verimlilik ve yeterliliklerdir.

**Hiyerarşi kültürü:** İçsel yeterlilik, eş güdüm ve değerlendirme öne çıkan değerlerdir. Örgütün içsel süreçleri tamamıyla durağanlığa odaklıdır ve yerleşik kuralların yerine getirilmesi öne çıkar. Etkinlik; kontrol, durağanlık ve yeterlilik üzerinedir.

#### 4.2.5. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, örgüt kültürü ile çevre ilişkisi çerçevesinde, iki boyutlu değişken üzerinde ve dört adet örgüt kültürü tipi araştırmışlardır. Bu örgüt kültürü tiplerinin ortaya çıkışında rol alan değişkenlerden biri işletmenin stratejik kararlarına ilişkin olan çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise kararların başarısı hususunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirim hızı ile ilgilidir (Eren, 2012: 152), bu ilişki Tablo 4.3’de görülmektedir. Deal ve Kennedy Modellerinde, örgüt kültürünü güçlü ve zayıf özellikler açısından incelemişler ve neticede dört adet örgüt kültürü tipini şöyle tanımlamışlardır (Güney, 2012b: 193-194):

**Sert adam-Maço kültürü:** Bu tip örgüt kültüründe karar almada risk oranının yüksek, geri bildirim hızının da yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu tip kültürde yüksek risk, bol kazanç ve fikir çokluğu bulunur ancak çalışma arkadaşlarına güven düzeyi düşüktür.

**Sıkı çalış-Sert oyna kültürü:** Bu tarz örgüt kültüründe, risk düzeyi düşüktür ancak geri bildirim hızlı gerçekleşir. Başarı hırsın sonucunda elde edilir ve ödüllendirilir. Nitelikten ziyade nicelik önemlidir, örgüt içinde saygıya önem verilir. Çok çalışmak ve bu yolla ayakta kalmak bu kültürün temel özelliğidir.

**Bahis-İddia Kültürü:** Bu kültür tipi, büyük çapta yatırım yapan, işletmenin varlığı üzerine bahse girmiş derecede büyük riskler alan ve stratejinin sonuçlarını hemen göremeyen işletmelerde görülür. Bu örgüt yapısında her şey yavaş gelişir kısa dönemli gelişmelerde ve nakit akış sorunlarında savunmasızdırlar. Geri bildirim süresi ise uzun dönemlidir.

**Süreç kültürü:** Bu tarz örgüt kültüründe, kararlar yüksek risk içermez. Kararın sonuçlarına ilişkin geri bildirim neredeyse yoktur. Korumacılık ve dikkat, geri bildirim yokluğuna karşı gösterilen olağan tepkilerdir. Süreç kültürü tipik olarak bürokrasi kültürünün özelliklerini taşır. Mesleki ve özel dile sıkça rastlanır.

**Tablo 4.3.** Deal ve Kennedy Modeli.

	Hızlı Geri Besleme	Yavaş Geri Besleme
Yüksek Riskli Kararlar	<b>Sert adam / Maço kültürü</b> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri.	<b>Bahis / İddia kültürü</b> Uzay, havacılık, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler.
Düşük Riskli Kararlar	<b>Çok çalış / Sert oyna kültürü</b> Moda, pazarlama, tüketim ürünleri, elektronik sektörü.	<b>Süreç kültürü</b> Devlet, kamu hizmetleri, sigorta, finans sektörleri.

**Kaynak:** Eren, 2012: 152.

#### 4.2.6. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow, 1978 yılında yapmış oldukları çalışmada bazı firmaların korunma veya pazar stratejilerinin uygulanması, girişimcilik ve idari sorunları gibi bazı konular üzerine bir araştırma yapmışlardır (Pheysey, 2003: 45). Bu çalışmada, Amerikan ve Japon kökenli işletmelerince uygulanan başarılı yönetim uygulamalarını karşılaştırmışlar ve bu karşılaştırmalar neticesinde çatışma yönetimi, proaktif ve reaktif strateji uygulamalarının firmalar arasında belirgin olarak farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmaları ışığında araştırmacılar, kolektivist özellikteki örgütlerin, çatışmaları çözümlenmekte ve güvene dayalı ilişkileri geliştirmekte daha iyi olduklarını görmüşlerdir. Araştırmacılar bulguları ışığında örgüt kültürü sınıflaması geliştirmişlerdir (Silverthorne, 2005: 205). Miles ve Snow kültür sınıflandırması; koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici örgüt kültürü ayrımı üzerine bina edilmiştir (Erkmen, 2010: 89). Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri bu sınıflamaya dayanak teşkil etmişlerdir. Ayrıca tanımladıkları kültür sınıfları ile birlikte örgütsel strateji oluşumunu da incelemişlerdir. Araştırmacılar, tanımladıkları örgüt kültürü sınıflamasını aşağıda açıkladığı şekilde ifade etmektedirler (Eren, 2012: 157):

**Koruyucu kültür:** Muhafazakar inançlar ve düşük strateji. Güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye öncelik verme. Strateji niteliği, geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme. Liderlik tarzı, güven ve istikrara ağırlık verilirken riskten kaçınma.

**Geliştirici kültür:** Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisi gütmeye, değişim ve belirsizlik oluşturarak rakipleri zorlama. Strateji niteliği, girişimci, gelişim ve büyümeye odaklı. Liderlik biçimi ise reformist, değişimci, atılımcı ve risk alabilen özelliktedir.

**Analizci kültür:** Kararlı, dengeli olmakla birlikte değişimi de beraberce yürütme. Strateji niteliği; endüstri veya rakiple beraber büyüme, faaliyetleri uyarlama. Liderlik biçimi ise rakibi izleyen ve risk üstlenen bir yapıda.

**Tepki verici kültür:** Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepkiler gösterme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önlemek için ayarlama ve düzeltme faaliyetleri. Strateji niteliği, krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf. Liderlik biçimi ise zor koşullarda risk almak şeklindedir.

#### 4.2.7. Quchi Z Kültür Modeli

Japon araştırmacı W. G. Quchi, Z Modeli adını verdiği kuramında örgüt kültürüne ilişkin üç sınıflama öngören bir model önermiştir. Araştırmacı, özgün ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim tarzının Amerikan tarzına nasıl uygulanabileceğine cevap aramıştır. Japon kültürünü (Tip J), geleneksel Amerikan kültürünü (Tip A) ve Japon kültürünün Amerikan kültürüne uyarlanmış biçimi olan Z kültürünü, sınıflandırmasının dayanak noktası yapmıştır (Eren, 2012: 158). Bu sınıflamaya dair üç adet örgüt kültürüne ilişkin özellikler, Tablo 4.4'de görülmektedir. Quchi çalışmasında yedi temel nokta üzerinde durmuş ve üç örgüt tipini bu yedi unsur çerçevesinde karşılaştırmıştır. Araştırmacıya göre, tipik Japon şirketlerinin ve Z tipi şirketlerin kültürel yapısı tipik Amerikan (Tip A) şirketlerinden farklılıklar göstermektedir.

**Tablo 4.4.** Quchi Örgüt Kültürü Tiplerinin Karşılaştırılması

Tip -A-	Tip -Z-	Tip -J-
<b>Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri</b>	<b>Amerikan Tarzına Japon Tarzının Uyarlanmış Biçimi Olan Örgüt Kültürü Değerleri</b>	<b>Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri</b>
*Kısa dönem istihdam *Bireysel karar verme *Bireysel sorumluluk *Hızlı değerlendirme ve terfi *Açık ve biçimselleşmiş kontrol *Uzmanlığa dayalı mesleki kariyer ve terfi *Birey ile aile yaşamı ayrılaştırılmış	*Uzun dönem istihdam *Fikir ve görüş birliğine dayalı kararlar alma *Bireysel sorumluluk *Yavaş değerlendirme ve terfi *Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol ile açık ve biçimsel kontrolü birlikte uygulama *Orta seviyede uzmanlığa dayalı kariyer ve terfi *Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile beraber ele alma	*Hayat boyu istihdam *Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar *Müşterek sorumluluk *Yavaş değerlendirme ve terfi *Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol *Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi *Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

**Kaynak:** Eren, 2012: 160.

#### 4.2.8. Deshpande ve Arkadaşlarının Örgüt Kültürü Modeli

Deshpande, Farley ve Webster, 1993 yılında yayınladıkları araştırmalarında dört adet örgüt kültürü sınıflaması tanımlamışlardır. Bunlar; klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü tipleridir. Ayrıca araştırmacılar klan ve adhokrasi kültürlerini organik süreçlere; hiyerarşi ve pazar kültürlerini ise mekanik süreçlere ilişkilendirmişlerdir (Şekil 4.5), (Deshpande, Farley ve Webster, 1993). Söz konusu örgüt kültürü sınıflamasına dair tanımlama aşağıdaki biçimde yapılmaktadır (Erkmen, 2010: 86-87):

**Klan kültürü:** Klan kültürü, yönetim süreçlerinde esnek ve içsel özelliklere odaklanmıştır. Birlik, bütünlük, katılımcılık, ekip çalışması, bağlılık bu kültürün esas noktalarıdır. Liderler, yol gösterici veya ana-baba figürü biçimindedir. İnsan kaynaklarının gelişimi, moral ve bağlılık gibi olgular stratejik önemdedir.

**Pazar kültürü:** Pazar yönelimlidir; üst seviyede hedefler başararak rekabet üstünlüğü elde etmeye odaklanır. Liderlerde, kararlılık ve başarı odaklılık belirginken pazarda üstünlük kazanma hedefi öne çıkar.

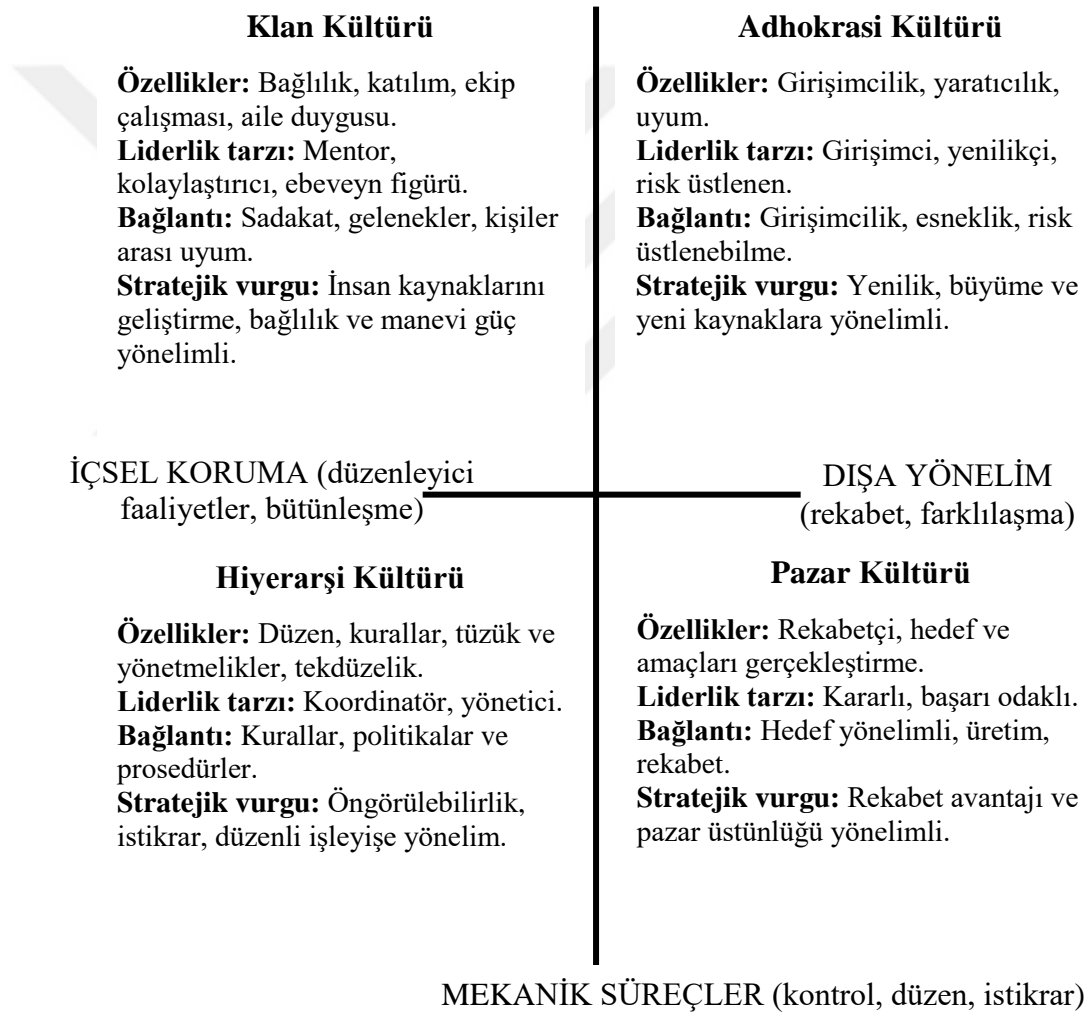
**Adhokrasi (Adokrasi) kültürü:** Asıl hedefleri büyüme ve kaynak yaratmaktır. Bu hedefe dış çevreye uyum sağlayarak ve çevreyle olumlu ilişkiler kurarak ulaşmaya



çalışır. Liderler girişimci, yenilikçi ve risk üstlenebilen tarzdadır. Ataklık, esneklik, yaratıcılık ve girişimcilik bu tarz örgüt kültürünün en belirgin özellikleridir.

**Hiyerarşi kültürü:** İçsel süreçlere odaklanmış olan bu tarz kültürde durağan örgüt yapısı ve düzen tercih edilir. Liderler, geleneksel yönetici özelliklerini taşır ve koordinasyonu sağlayıcıdırlar. Kurallar, politika ve prosedürler önemlidir. İletişim, bilgi yönetimi ve üst yönetim kararlarında; kalıplaşmış, geleneksel metotlar işler.

#### ORGANİK SÜREÇLER (esneklik, spontane)



**Kaynak:** Deshpande, Farley ve Webster, 1993: 23.

**Şekil 4.5.** Deshpande, Farley ve Webster Örgüt Kültürü Modeli.

## 5. BÖLÜM

### ALGILANAN LİDERLİK TARZININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ ORTAYA ÇIKMASINDAKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ: LOJİSTİK ENDÜSTRİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırma yöntemi ve araştırmanın bulguları incelenecektir.

#### 5.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, nicel (kantitatif) nitelikte olup üç adet değişkenin birbirleri ile olan ilişkilerini istatistiki yöntemlerle incelemektedir. Dolayısıyla örnek kitle varyansı ile evren varyansı arasındaki ilişki istatistik yöntemlerle araştırılmış ve örneklem varyansının evren varyansına ne ölçüde yaklaştığı (temsil ettiği) irdelenmiştir. Örneklem yöntemi tesadüfi olarak belirlenmiştir. Araştırma için kullanılan veriler, hazırlanan soru formu (anket) ile elde edilmiş ve birincil verilerden faydalanılmıştır.

Araştırma konusu değişkenleri ölçmek üzere hazırlanan soru formunda; üç adet ölçek ile katılımcıların nüfus özelliklerini ölçmeyi amaçlayan demografik hususlara yönelik sorulara yer verilmiştir. Soru formu hazırlanırken ölçeklerin yabancı dilden çevirileri yapılmış ve çeviri sonuçları profesyonel çevirmenlere teyit ettirilmiş ayrıca Türkçemize uygunluğu da uzman kişilere incelenmiş ve gerekli düzeltmelerle en iyilemeye çalışılmıştır. Hazırlanmış olan soru formu, farklı cinsiyet ve eğitim seviyelerinden oluşan (doktora seviyesinden ilkökul düzeyine kadar) 25 kişilik grup üzerinde bir pilot test ile uygulanmış ve geri bildirimler alınmıştır. Alınan geri bildirimler doğrultusunda bazı hususlara açıklama getirilmiş veya form tasarımı daha çok fark edilebilir biçime kavuşturulmuştur. Pilot gruptan elde edilen verilere göre, anket ortalama yaklaşık 5 dakika sürede doldurulmuştur. Soru formu; işletmeye ilişkin bilgiler ve demografik özellikler ile 3 bölümlü ölçek soruları olmak üzere ve toplam 4 kısımdan ve 79 soru ifadesinden oluşmaktadır.

Bu araştırma için Ülkemizde faaliyet göstermekte olan yerli veya yabancı kökenli lojistik işletmelerinden elde edilen veriler kullanılmıştır. 01.02.2016 tarihi itibari ile Ülkemizde faaliyet gösteren 213 adet lojistik işletmesinden (37 adet uluslararası, 176 adet ulusal seviyede) hepsi ile de irtibata geçilmiş ancak 26 adet

işletmeden veriler toplanabilmiştir. Bu tür çalışmalara katkı yapmanın aynı zamanda ve en başta kendi yararlarına olduğu bilincine henüz erişememiş sektör yönetimine rağmen ve büyük çabalar neticesinde anlamlı niteliği haiz 325 adet cevaplanmış soru formu elde edilmiştir.

Çalışmada kullanılan soru formunda yer alan değişkenleri ölçen ölçeklerin tümü 5 basamaklı Likert tarzında olup; “1-Hiçbir Zaman”, “2-Bazen”, “3-Fikrim Yok”, “4-Genellikle” ve “5-Her Zaman” ifadelerini içermektedir.

### **5.1.1. Araştırmanın Değişkenleri**

Araştırmanın değişkenleri; bağımsız bir değişken, moderatör (düzenleyici) bir başka değişken ve bağımlı bir değişkenden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada toplam üç değişken mevcuttur.

Bilindiği üzere değişken, birden fazla farklı değer alabilen unsurlara verilen isimdir. Değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri dikkate alındığında bağımlı değişken, bağımsız değişken veya bu ilişkiye aracılık etme durumlarına göre aracı veya düzenleyici değişken türleri tanımlanmaktadır. Bağımsız değişken, bağımlı değişkenin değerini belirleyen, öncelikli olarak ölçülen, başka değişkenlerden bağımsız olarak ortaya çıkan, bağımsız değişkenin değerini veya büyüklüğünü bulmak maksadı ile öncelikle ölçülen değişkendir (Küçük, 2016: 43). Bu çalışmada bağımsız değişken “liderlik tarzı” değişkenidir. Bağımlı değişken ise bağımsız değişken tarafından değeri belirlenen, ondan etkilenen veya bağımsız değişken ile ilişkisinin derecesine göre anlam kazanan değişkendir (Küçük, 2016: 43). Bu çalışmada bağımlı değişken, “Üretkenlik karşıtı iş davranışları” değişkenidir.

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bir başka değişken tarafından etkilenip etkilenmediği de incelenmiştir. Bu tür değişkenler; “düzenleyici” ve “ara” değişken olarak adlandırılmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi etkileyen değişkene, düzenleyici değişken denilmektedir. Düzenleyici değişken (moderatör), bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında beklenen nedensel ilişkinin yapısını değiştirmektedir. Ara değişken ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği süreçte bir zamanda ortaya çıkan, ilişkinin yapısına etki eden değişkendir (Özdemir, 2013: 54). Ara değişken medyatör

değişken olarak da adlandırılmaktadır (Bayram, 2013: 5). Düzenleyici değişken bağımsız ve bağımlı değişken ilişkisinde sürekli olarak etkiye sahipken ara değişken söz konusu ilişkiye sürekli olarak değil belirli bir zaman müdahil olmaktadır. Bu çalışmada düzenleyici (moderatör) değişken de incelenmiş olup düzenleyici değişken olarak ise “örgüt kültürü” belirlenmiştir.

### 5.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Kümesi

Araştırma evreni (ana kitle), araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği kümedir. Bir araştırmada çözüm aranan problemle ya da test edilecek hipotezlerle ilgili güvenilir ve doğru bilgilerin nerelerden toplanabileceğinin belirlenmesine evrenin (ana kitle) tanımlanması adı verilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:187). Esasen, genel evren ve çalışma evreni olmak üzere iki tür evren bulunmaktadır. Genel evren soyut bir kavram olup tanımlanması kolay olmakla beraber ulaşılması güç hatta çok zaman imkansızdır. Çalışma evreni ise ulaşılabilen evrendir ve bu yönü ile somuttur. Çalışma evreni, araştırmacının gözlemlerle elde ettiği çıkarımlarla hakkında görüş elde edebileceği evreni temsil etmektedir (Karasar, 2014: 109). Dolayısıyla bu araştırmanın genel evrenini örgütler teşkil ederken, çalışma evreni ise Ülkemizde faaliyet gösteren lojistik işletmeler olarak belirlenmiştir. Örneklem, evrenden (ana kitle) örneklem alma işlemidir (Karasar, 2014: 109). Matematiksel olarak ifade edilirse; “yapılan bir denemenin tüm olası sonuçlarından oluşan kümeyle örneklem uzayı denirken; özel bir sonuca yani örneklem uzayındaki bir ögeye örneklem noktası veya örnek adı verilir” (Lipschutz, 1979: 38).

TÜİK verilerine göre, ulaştırma ve depolama olarak adlandırılan ve lojistik sektörünü de kapsayan sektör tanımına göre 2015 yılında istihdam sayısının 13.308, 2016 yılı için ise yaklaşık 14.300 olduğu ifade edilmektedir (TÜİK, 2016). Dolayısıyla bu araştırma için lojistik çalışanları sayısı 14.300 kabul edilecek ve örnekleme oranı bu itibarla hesaplanacaktır.

Örneklem sayısını belirlemede; Bartlett ve arkadaşları tarafından, sosyal bilimler alanı için, örneklem büyüklüğünü tespit etmeye yönelik yapılan çalışmalarındaki yöntem örnek alınmıştır. Araştırmacılar bu çalışmalarında sürekli ve sürekli olmayan veriler için %3 ve %5 örneklem hatası için örneklem sayılarını belirlemişler ve sonuçlarını bir tablo ile açıklamışlardır (Bartlett, Kotrlik ve Higgins,

2001). Söz konusu araştırmada ana kütleyi temsil eden örneklem sayısı 0,10; 0,05 ve 0,01 anlam düzeyi ( $\alpha$ ) için ayrı ayrı hesaplanmıştır (Özdemir, 2013: 121).

Dolayısıyla örneklem sayısı bu verilere göre hesaplandığında, sürekli değişkenler için  $E=0,03$  düzeyinde:

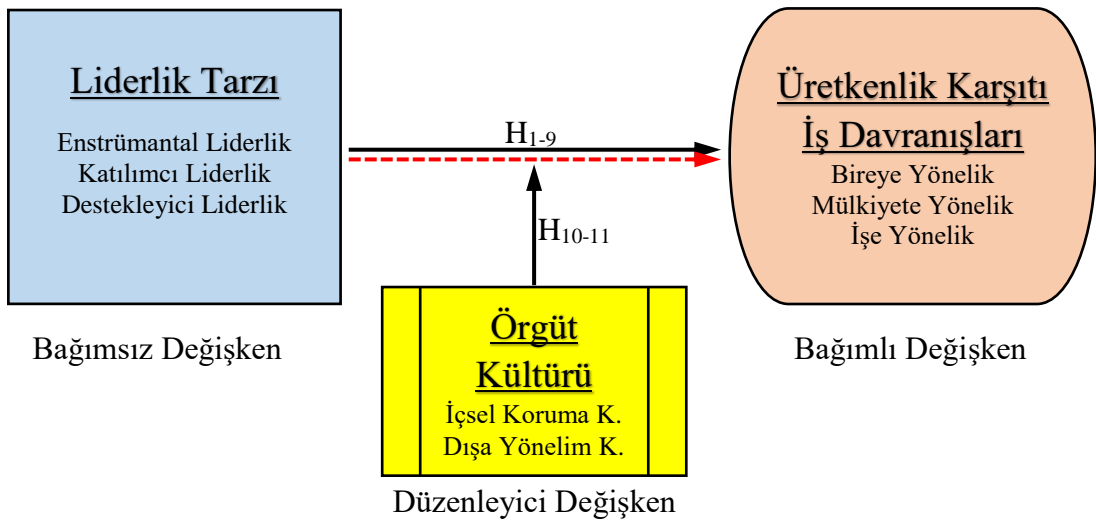
- $\alpha=0,01$  için; 209 adet örnek 10.000 (N) üyeli evreni temsil etmeye yeterli iken, 210 adet örnek ise 1.000.000 üyesi olan ana kitleyi temsil etmeye yeterlidir.

Bu durumda lojistik çalışanlarına göre örnekleme miktarı ( $n=325$  örnek) yeterli olup %99 güven düzeyini %3 örneklem hatası ile karşılayabilmektedir. Buna göre örneklem oranı %2,2 ( $325/14.500$ ) mertebesindedir.

Araştırmaya, Ülkemizde faaliyet gösteren toplam 213 adet lojistik işletmesinden 26 adet lojistik işletmesi katılım göstermiştir. Bu halde işletmeler bazında örneklem oranı, %12,2 ( $26/213$ ) düzeyindedir.

### 5.1.3. Araştırma Modeli

Model, bir sistemin temsilcisidir ve modeller temsil ettikleri sistemin daha yalın bir ifadesidir (Karasar, 2014: 76). Modeller dil, grafik, şekil ya da matematiksel semboller gibi araçlarla durumun daha iyi ve açıklayıcı olmasını sağlarlar (Özdemir, 2013: 58). Bu çalışmaya ilişkin araştırma modeli şöyledir (Şekil 5.1):



Şekil 5.1. Araştırma Modeli.

#### 5.1.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırmalarda, olaylar veya değişkenler arasında var olduğu söylenen (kestirilen) ilişkiye denence veya hipotez adı verilir (Karasar, 2014: 68). Hipotez, bir araştırma probleminin çözümü için doğrulanması ya da yanlışlanması gereken önermelerdir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 31). Bir başka ifade ile hipotez, iki veya daha fazla değişken arasındaki etki veya ilişkileri bir nedene bağlamak üzere tasarlanan ve geçerli sayılan önermeler olarak da ifade edilebilir (Öztürk, 2013: 56). Oluşturulan hipotezler doğrulanmak veya yanlışlanmak maksadı ile testlere tabi tutulur. Hipotez testleri sayesinde örnek istatistiklerine dayanarak ana kitle (evren) parametreleri hakkında belirli bir güven düzeyinde karar verilebilir (Kartal, 2014: 3).

Bu araştırmada 27 adet hipotez teşkil edilmiş olup bu hipotezlerin sınamaları istatistiksel yöntemlerle yapılacaktır, söz konusu hipotezler şunlardır:

*H1: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.*

*H2: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.*

*H3: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.*

*H4: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.*

*H5: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.*

*H6: “Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.*

*H7: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.*

*H8: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.*

H9: “Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.

H10a: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H10b: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H10c: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H10ç: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H10d: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H10e: “Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H10f: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H10g: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H10ğ: “Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H11a: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H11b: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H11c: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

H11ç: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.

*H11d: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.*

*H11e: “Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.*

*H11f: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.*

*H11g: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.*

*H11ğ: “Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.*

### **5.1.5. Araştırmanın Kısıtları**

Her araştırmanın bilimsel yöntem açısından kusursuz olması arzulanır. Ancak sosyal bilimlerde, çok çeşitli nedenlerden ötürü bunu yapabilmek oldukça güçtür. Öncelikle durumu ifade edebilecek kusursuz bir model olmayabilir. İdeal ve tasarlanan verilere ulaşabilme imkanı kısıtlı olabilir veya yeterli ölçme teknikleri ve araçlarından yoksun olunabilir. Bu gibi çok nedenle basite indirgenme, sadeleştirme gibi zorunluluklar ortaya çıkabilir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 76). Dolayısıyla, araştırmacının ideal olarak gördüğü ve normal olarak yapmak istediği ancak çeşitli nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldığı hususlar, araştırmanın kısıtlarını (sınırlılıklarını) oluşturur. Kısıtlar, en uygun görülen koşullardan sapmadır. Söz konusu bu ideal koşullar; araştırmacının kontrol ve etki alanı dışındaki hususlar (örneğin, ölçüm tekniklerinin yetersizliği) olabileceği gibi bazen de araştırmacının kontrol ve etki alanı içindeki unsurlar (zaman ve maliyet kısıtları gibi) nedeni ile gerçekleştirilemeyebilir (Karasar, 2014: 73).

Bu araştırmanın kısıtları (sınırlılıkları) şunlardır:

- Araştırmaya Ülkemizde faaliyet gösteren toplam 213 lojistik işletmesinin tümünün katılması ideal olarak arzu edilmesine rağmen ancak 26 işletme katılım göstermiştir. Dolayısıyla günümüz modern dünyasında ve endüstriyel alanda bir bilim dalı haline gelmiş olan lojistik sektöründe; Ulusal lojistik



yönetiminin bilimsel araştırma ve yöntemlere olan haylice “mesafeli duruşu” bu çalışma için önemli bir kısıtı oluşturmaktadır.

- Araştırmaya katılan kişilerin verdiği cevaplara temel teşkil eden anket sorularını algılama düzeyleri ile sınırlıdır.
- Kamu kurumları özellikle de Ulaştırma Bakanlığı tarafından sağlanması gereken verilerin (lojistik işletmelerde istihdam edilen net çalışan sayıları gibi) olmayışı bu çalışmaya dair bir başka kısıttır.
- Sosyal bilimlerin karakteristik nitelikleri olan kısıtlılıklar da (kesinlikten uzak oluşu, insanların aynı durum ve şartlar altında farklı davranışlar gösterebilecekleri gibi) doğal olarak bu araştırmada için de geçerlidir.

#### **5.1.6. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmalarda, bazı başlangıç noktalarının ayrıca kanıtlanmasına gerek duyulmaksızın doğru olarak kabul edilmesi gerekebilir. Bu kabule varsayım (sayıltı) adı verilir. Varsayımlar denenmeyen yargılar olup araştırma sonuçlarının geçerliliği bu yargıların doğruluğuna bağlıdır (Karasar, 2014: 71). Bir başka ifade ile varsayım, araştırma sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen ancak doğruluğu desteklenmekle beraber halen tartışmalı kuram, ilke ve uygulamalar hakkında araştırmacının yaptığı gerekçeli kabuldür. Varsayımlar, belirli bir araştırmaya özgü olup ayrıca sınanmazlar, dolayısıyla denenmeyen yargılardır (Özdemir, 2013: 9).

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Araştırmaya katılan ve ölçek sorularını cevaplayan tüm kişilerin, samimi olarak cevap verdikleri, okuduklarını tam olarak anladıkları ve hiçbir tesir altında olmadan tam olarak kendi iradeleri ile cevaplamalar yaptıkları varsayılmıştır.
- Sosyal bilimlerde genel olarak ve işletmelere ilişkin hususlarda bir olayın çokça neden tarafından etkilendiği aşikârdır. Ancak bu çalışmada dikkate alınan bağımlı değişken, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken haricinde diğer değişkenlerin araştırma bulguları üzerindeki etkileri dikkate alınmamış, sadece söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Dolayısıyla araştırmada kontrol altında olmayan değişkenlerin etkileri göz ardı edilmiştir.

- Örnekleme sayılarının belirlenmesine temel teşkil eden; çalışılan evren kümesinin eleman sayısı, yetki belgesi sayısı gibi lojistik işletmelere ilişkin bilgilerin neredeyse tamamı kamu kurumlarından sağlanmıştır. Söz konusu bu bilgilerin eksiksiz ve doğru olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya referans teşkil eden önceki araştırmalara dair bulgu ve sonuçların doğru olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmaya konu olan lojistik işletmeler sadece lojistik faaliyetlerde bulunma yetkisini haiz olan yani L türü yetki belgesine sahip olan işletmelerden müteşekkildir. Dolayısıyla lojistik işletmeleri olarak sadece yasal açıdan bu konuda faaliyette bulunma yetkisi olan işletmeler itibar alınmış olup yasa dışı biçimde lojistik faaliyet yapanlar dikkate alınmamıştır.

#### **5.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada liderlik tarzları ölçeği, üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği olmak üzere üç adet ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin detaylar aşağıda açıklanmıştır.

##### *Liderlik Tarzı Ölçeği*

Liderlik tarzlarını ölçmek üzere Ogbonna ve Harris (2000) tarafından kullanılan liderlik tarzları ölçeğinden yararlanılmıştır. Orijinal ölçekte üç liderlik boyutu (katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve enstrümantal liderlik) tanımlanmıştır. Bu boyutlara ilişkin katılımcı liderlik için 5; destekleyici liderlik ve enstrümantal liderlik için ise 4'er adet olmak üzere, ölçekte toplam 13 adet soru ifadesi kullanılmıştır.

##### *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği*

Üretkenlik karşıtı iş davranışları için Spector ve arkadaşlarınca geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Spector ve ark., 2006). Ölçeğin orijinali 5 boyuttan (sabotaj, çekilme, üretimden sapma, hırsızlık ve kötüye kullanma) ve 33 soru ifadesinden oluşmaktadır.

### *Örgüt Kültürü Ölçeği*

Örgüt kültürü tarzını ölçmek üzere, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından kullanılan örgüt kültürü tarzları ölçeğinden yararlanılmıştır. Orijinal ölçekte dört adet örgüt kültürü boyutu (yenilikçi kültür, rekabetçi kültür, bürokratik kültür, topluluk kültürü) tanımlanmıştır. Bu boyutlara ilişkin 4'er adet olmak üzere, ölçekte toplam 16 adet soru ifadesi kullanılmıştır.

#### **5.1.8. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Testleri**

Ögeler arası iç tutarlılık güvenirligi, Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) olarak adlandırılan bir istatistikle ortaya konmaktadır. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı, olası tüm öge kombinasyonları ile elde edilen korelasyon katsayılarının ortalamasıdır. Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı, 0 ile 1 arasında değer alır. Genellikle 0,70'den büyük değer olması istenir (Özdemir, 2013: 80). Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 1'e yaklaştıkça iç tutarlık artmaktadır (Sekaran, 2013: 307). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik testleri SPSS 23 paket programı ile yapılmış olup her bir ölçek için (liderlik tarzı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgüt kültürü) ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

#### *Liderlik Tarzı Ölçeğinin Güvenirlilik Sınaması*

Liderlik tarzına ilişkin ölçek, üç boyutta toplam 10 adet soru ifadesinden müteşekkildir. Test sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir:

Teste katılan katılımcı sayısı 325 olup söz konusu ölçekte yar alan toplam 10 sorunun tamamını cevaplandırmışlardır. Bu duruma göre, Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0,930 olarak elde edilmiş olup %93 güvenirlilik seviyesini göstermektedir. Güvenirlilik katsayısı ( $\alpha$ ), 1'e yaklaştıkça güvenirliliğin arttığını ifade etmektedir. Genel olarak 0,60 değeri için zayıf, 0,70'e kadar kabul edilebilir, 0,80 üzeri ise iyi bir derece olarak kabul görmektedir (Sekaran, 2013: 311). Bu durumda  $\alpha$  katsayısının aldığı değere göre güvenirliliğin iyi bir derecede sağlandığı görülmektedir. Öte yandan her bir soru ifadesinin ayrı ayrı incelenmesi ve ifadenin çıkarılması durumunda; her bir ifadenin güvenirlilik katsayılarının, 0,930 olan ölçek güvenirlilik katsayısına eşit veya bu değerden küçük oldukları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla kullanılan liderlik tarzı ölçeği %93 düzeyinde güvenilirdir.

### *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinin Güvenirlik Sınaması*

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeği toplam 28 adet soru ifadesinden oluşmaktadır. Test sonuçlarına göre, üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğine ilişkin  $\alpha$  güvenirlik katsayısı 0,973 değerine sahip olup ölçeğin son derece güvenilir olduğu söylenebilir.

### *Örgüt Kültürü Tarzı Ölçeğinin Güvenirlik Sınaması*

Örgüt kültürü tarzını belirlemeye yönelik ölçek toplam 15 adet soru ifadesine sahiptir. Bu ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının değeri 0,953 seviyesinde olup yüksek seviyede güvenirligi haizdir.

Sonuç olarak, üç ölçeğin de güvenirlik katsayılarının son derece yüksek değerlerde olması nedeni ile araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlığa sahip oldukları ifade edilebilir.

### **5.1.9. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Testleri**

Güvenirlik, geçerlilik için gerekli ancak yetersiz bir koşuldur. Güvenilir bir ölçek geçerli olmayabilir (Zikmund ve ark., 2009: 309). Bu nedenle ölçme metoduna geçerlilik sınaması da yapılmalıdır. Geçerliliğin test edilmesi için bazı yöntemler bulunmaktadır. Birçok yazar tarafından çeşitli geçerlilik testleri yapılmaktadır, bunlardan başlıcaları; “içerik geçerliliği”, “ölçüt-bağıntılı geçerlilik” ve “yapı geçerliliği” olarak sınıflandırılabilir (Sekaran, 2013: 206). Yapı geçerliliğini incelemek maksadı ile “faktör analizi”, “küme analizi”, “iç tutarlılık analizi” ve “hipotez testi” teknikleri kullanılabilir (Büyüköztürk, 2010:168). Faktör analizi, orijinal değişkenlerin altında yatan bir kombinasyonu (faktörü) ortaya çıkarmak, değişkenleri özetlemek ve değişkenler arasındaki desenleri keşfetmek için kullanılan bir yöntemdir (Cooper ve Schindler, 2014: 657). İstatistiksel olarak yapı geçerliliğini incelemenin en iyi yöntemi faktör analizidir (Seçer, 2015: 222). Bu çalışmada ölçeklerin geçerlilik testleri, faktör analizi ve yapı geçerliliği yöntemleri ile sınanacaktır.

Faktör analizleri iki aşamada gerçekleştirilecek olup birinci aşamada açıklayıcı faktör analizi (AFA), ikinci aşamada ise doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılacak ve

bu analizler sayesinde yapı geçerliliğinin (geçerlilik sınaması) ispatına çalışılacaktır. Çalışmada yapılan faktör analizlerinde, açıklayıcı faktör analizi için SPSS 23 programı kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi için de LISREL 8.8 programı kullanılmıştır. Her bir ölçek için faktör sayısının ve faktör yüklerinin belirlenmesi aşamasında hem SPSS hem de LISREL programlarının sonuçlarından faydalanılmıştır.

### 5.1.9.1. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), faktör kümesinde ilişkili yapıların incelendiği, faktör yüklerinin ve öz değerlerinin belirlendiği ayrıca söz konusu faktörlerin gruplandırılarak özetlendiği analiz türüdür (Küçük, 2016: 228). Ancak açıklayıcı faktör analizi yapabilmek için örneklemin yeter sayıda olması ve verilerin normal dağılım göstermesi veya normal dağılıma yaklaşması gerekmektedir. Aksi halde faktör analizi uygulanamayacaktır.

Faktör analizi aşağıdaki amaçlara yönelik olarak kullanılabilir (Sreejesh, Mohapatra ve Anusree, 2013: 208):

- Alt (gizli) boyutları veya faktörleri, değişkenler kümesi arasındaki ilişkileri açıklar.
- Daha küçük bir veri seti oluşturularak orijinal veri setinden çoklu değişken analizleri yapmaya olanak tanır (regresyon veya diskriminant analizi gibi).
- Sonraki kullanımlar için daha büyük bir veri setini belirgin değişkenlerle daha küçük bir veri seti oluşturularak çok değişkenli analizlere imkan sağlar.

Faktör analizinin uygulanması için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014: 396).

- Faktör analizi, değişkenler arasında ilişki olduğu varsayımına dayanır.
- Örneklem sayısının değişken sayısının ideal olarak 10 kat, veya hiç değilse 5 kat (Sreejesh, Mohapatra ve Anusree, 2013: 208) olması istenir.
- Değişken sayısı az olsa dahi, gözlem sayısının en az 300 olması tavsiye edilir.
- Örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi yapılır. Bu test sonucunun (KMO değerinin) 0,6'dan büyük olması önerilir.
- Uygulamaya başlamadan önce Bartlett Küresellik testi ile modelin geçerliliği

test edilmelidir. Bu test, genel olarak değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığını test eder. Faktör analizinin uygulanabilmesi için bu test sonucunun anlamlı ( $p < 0,05$ ) çıkması istenir.

Bu veriler ışığında ve faktör analizlerinin uygulanabilmesi için söz konusu genel şartların, bu araştırmada karşılandığı görülmektedir. Detaylar aşağıda sunulmuştur.

### *Liderlik Tarzı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi*

Liderlik tarzı ölçeğine açıklayıcı faktör analizinin uygulanmasından evvel örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun büyüklükte olup olmadığına ilişkin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) test verileri incelenecektir. Buna göre, KMO değeri 0,891 olarak tespit edilmiş dolayısıyla örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için iyi derecede yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Bartlett Küresellik test sonucunda elde edilen ki-kare değerinin ( $X^2=2684,436$ ;  $p < 0,01$ ) 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğine (Güriş, ve Astar, 2014: 368) ve dolayısıyla bu veri setine faktör analizi uygulanabileceğine kanaat edilmiştir.

SPSS 23 programından elde edilen ve LISREL 8.8 programı tarafından desteklenen faktör analizi sonuçlarına göre, Direct Oblimin eğik döndürme yöntemi kullanılmış ve liderlik tarzları ölçeğine ilişkin 3 adetli faktör yapısı elde edilmiştir. Bu üç faktör birlikte, toplam varyansın %82,50 oranını temsil etmektedir. Liderlik tarzı orijinal ölçeğinden (13 ifade) 3 adet soru ifadesi, birden fazla faktörden yük almaları ve öz değerlerinin yeterli olmamaları nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısı ile ölçek toplam 10 soru ifadesinden oluşmakta ve 3 faktör yapısı elde edilmektedir.

Birinci faktör 4 ifadeden oluşan **Enstrümantal** (araçsal) **Liderlik** tarzı olup toplam varyansın %61,45 oranını açıklamaktadır. Bu faktörün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,906 olarak bulunmuştur.

İkinci faktör, **Katılımcı Liderlik** (participative) liderlik tarzını içeren ve 3 maddeden oluşan yapısıyla; toplam varyansın %13,44 oranını açıklamaktadır. Birinci faktörün Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,899 olarak bulunmuştur.

Üçüncü faktör, **Destekleyici Liderlik** (supportive) boyutunu temsil etmekte olup 3 adet ifadeden oluşmaktadır. Faktör toplam varyansa %7,61 oranında katkı sağlamakla beraber bu faktöre ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,925 olarak hesaplanmıştır (Tablo 5.1).

**Tablo 5.1.** Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Yapısı

İfadeler	Faktör Yükleri				Faktör Güvenirlik Katsayıları	
	Enstrümantal Liderlik	Katılımcı Liderlik	Destekleyici Liderlik	Ortak Faktör Varyansı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
LDInstr2_11	<b>0,928</b>			0,862	<b>0,906</b>	4
LDInstr3_12	<b>0,907</b>			0,825		
LDInstr4_13	<b>0,882</b>			0,778		
LDInstr1_10	<b>0,731</b>			0,568		
LDPartp2_2		<b>0,950</b>		0,905	<b>0,899</b>	3
LDPartp3_3		<b>0,918</b>		0,850		
LDPartp1_1		<b>0,838</b>		0,711		
LDSupp2_7			<b>0,948</b>	0,899	<b>0,925</b>	3
LDSupp1_6			<b>0,942</b>	0,889		
LDSupp3_8			<b>0,840</b>	0,716		
Özdeğerler:	6,145	1,344	0,761			
Varyans	61,45%	13,44%	7,61%			
Açıklama Oranı:						
Toplam Varyans Oranı:	61,45%	74,89%	82,50%			

*Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi*

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizinde Direct Oblimin eğik döndürme yöntemi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 3 adet faktör elde edilmiştir. Bu faktör sayısı LISREL programınca da doğrulanmıştır. KMO değeri 0,96 olup örneklem sayısının yeterliliğine işaret etmektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik test sonucunda elde edilen ki-kare değerinin ( $X^2=8690,353$ ;  $p<0,01$ ) 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğine ve dolayısıyla bu veri setine faktör analizi uygulanabileceğine kanaat edilmiştir.

- Birinci faktör; 14 ifadeden oluşup, tamamıyla “kötüye kullanmayı” (abuse) ölçmektedir. Bu faktör, literatürde de geçtiği biçimde **Bireye Yönelik**

Üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak isimlendirilmiştir.

- İkinci faktör; 8 ifadeden oluşmakta ve orijinal ölçekteki hırsızlık (theft) ve sabotaj (sabotage) davranışlarını ölçmektedir. Dolayısıyla literatürde de desteklendiği biçimde bu faktör de **Mülkiyete Yönelik** retkenlik karşıtı iş davranışı olarak adlandırılmıştır.
- nc faktör ise 6 ifadeden oluşmakta ve bu soru ifadeleri ile geri çekilme ile üretimden sapma (withdrawal ve production deviance) davranışlarını ölçmektedir. Yine literatür ışığında bu davranışları betimleyen faktör de **İşe Yönelik** (göreve yönelik) retkenlik karşıtı iş davranışı olarak adlandırılmıştır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının orijinal leğinden (33 ifade) 5 adet soru ifadesi, birden fazla faktörden yk almaları ve öz değerlerinin yeterli olmamaları nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısı ile ölçek toplam 28 soru ifadesinden oluşmakta ve 3 faktör yapısı elde edilmektedir.

Toplam varyansın faktörlerce temsil oranları; birinci faktör (Bireye Yönelik) %57,87, ikinci faktör (Mülkiyete Yönelik) %6,66 ve üçüncü faktörde (İşe Yönelik) %4,73 oranında gerçekleşmektedir.  faktör birlikte, toplam varyansın %69,26 oranını temsil etmektedir.

Öte yandan, faktörlere ilişkin güvenirlik katsayıları (Cronbach's Alpha Katsayıları) sırasıyla 0,960, 0,938, 0,918 elde edilmiştir. Buradan faktör yapılarının yeterli seviyede güvenilir oldukları söylenebilir (Tablo 5.2).



**Tablo 5.2.** Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Faktör Yapısı

İfadeler	Faktör Yükleri				Faktör Güvenirlik Katsayıları	
	Bireye Yönelik	Mülkiyete Yönelik	İşe Yönelik	Ortak Faktör Varyansı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
CPBAbus13_28	<b>0,879</b>			0,774	<b>0,960</b>	14
CPBAbus16_31	<b>0,877</b>			0,770		
CPBAbus15_30	<b>0,872</b>			0,766		
CPBAbus18_33	<b>0,858</b>			0,771		
CPBAbus12_27	<b>0,804</b>			0,657		
CPBAbus17_32	<b>0,801</b>			0,673		
CPBAbus11_26	<b>0,794</b>			0,641		
CPBAbus14_29	<b>0,776</b>			0,609		
CPBAbus10_25	<b>0,728</b>			0,564		
CPBAbus9_24	<b>0,691</b>			0,586		
CPBAbus6_21	<b>0,648</b>			0,451		
CPBAbus5_20	<b>0,620</b>			0,427		
CPBAbus7_22	<b>0,602</b>			0,471		
CPBAbus4_19	<b>0,495</b>			0,309		
CPBSabt1_1		<b>0,883</b>		0,789	<b>0,938</b>	8
CPBSabt2_2		<b>0,818</b>		0,672		
CPBSabt3_3		<b>0,800</b>		0,664		
CPBThef4_14		<b>0,712</b>		0,548		
CPBThef2_12		<b>0,695</b>		0,526		
CPBThef5_15		<b>0,638</b>		0,455		
CPBThef1_11		<b>0,637</b>		0,458		
CPBThef3_13		<b>0,598</b>		0,440		
CPBWth4_7			<b>0,845</b>	0,716	<b>0,918</b>	6
CPBWth3_6			<b>0,830</b>	0,701		
CPBWth2_5			<b>0,766</b>	0,605		
CPBWth1_4			<b>0,593</b>	0,441		
CPBProd1_8			<b>0,546</b>	0,390		
CPBProd2_9			<b>0,505</b>	0,362		
Özdeğerler:	16,203	1,865	1,324			
Varyans Açıklama Oranı:	57,87%	6,66%	4,73%			
Toplam Varyans Oranı:	57,87%	64,53%	69,26%			

### *Örgüt Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi*

Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 2 adet faktör elde edilmiştir. Bu faktör yapısı LISREL programınca da doğrulanmıştır. KMO değeri 0,94 olup örneklem sayısının yeterliliğine işaret ederken, Bartlett Küresellik test sonucunda elde edilen ki-kare değerinin ( $X^2=4104,183$ ;  $p<0,01$ ) ise 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğine ve dolayısıyla bu veri setine faktör analizi uygulanabileceğine kanaat edilmiştir (Tablo 5.3).

Örgüt kültürü ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde Direct Oblimin eğik döndürme yöntemi uygulanmış ve iki adetli faktör yapısı elde edilmiştir. İkili faktör yapısı LISREL programınca da teyit edilmiştir. Analiz sonucunda, 1 adet soru ifadesi, birden fazla faktörden yük alması ve öz değerlerinin yeterli olmaması nedeni ile değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Analiz neticesinde elde edilen iki faktörden ilki, topluluk ve bürokratik kültürü içermektedir. Bu nedenle bu faktöre Deshpande ve arkadaşlarınca tanımlanan “İçsel Koruma Kültürü” adı verilmiştir. İkinci faktör ise yenikçi ve rekabetçi kültürü içerdiğinden yine aynı bilim insanlarınca tanımlanmış bir kavram olan “Dışa Yönelim Kültürü” olarak adlandırılmıştır (Tablo 5.3), (Deshpande, Farley ve Webster, 1993).

Birinci faktör (İçsel Koruma Kültürü), toplam varyansın %60,46 oranını temsil ederken ikinci faktör (Dışa Yönelim Kültürü) ise %8,80 oranını teşkil etmektedir. Her iki faktör birlikte, toplam varyansın %69,27 oranını açıklamaktadır.

Faktörlere ilişkin yapılan Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ise sırasıyla 0,931 ve 0,926 değerleri elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yapılarının güvenilir olduklarından bahsedilebilir.

**Tablo 5.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Yapısı**

İfadeler	Faktör Yükleri			Faktör Güvenirlik Katsayıları	
	İçsel Koruma Kültürü	Dışa Yönelim Kültürü	Ortak Faktör Varyansı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
OCComm1_13	<b>0,907</b>		0,823	<b>0,931</b>	8
OCComm3_15	<b>0,859</b>		0,738		
OCComm4_16	<b>0,832</b>		0,706		
OCBrc4_12	<b>0,822</b>		0,677		
OCComm2_14	<b>0,810</b>		0,657		
OCBrc3_11	<b>0,787</b>		0,625		
OCBrc2_10	<b>0,619</b>		0,440		
OCBrc1_9	<b>0,519</b>		0,387		
OCInnov3_3		<b>0,891</b>	0,805	<b>0,926</b>	7
OCInnov1_1		<b>0,865</b>	0,748		
OCInnov2_2		<b>0,924</b>	0,857		
OCInnov4_4		<b>0,821</b>	0,681		
OCComp1_5		<b>0,723</b>	0,538		
OCComp2_6		<b>0,564</b>	0,406		
OCComp3_7	0,382	<b>0,511</b>	0,407		
Özdeğerler:	9,069	1,320			
Varyans Açıklama Oranı:	60,46%	8,80%			
Toplam Varyans Oranı:	60,46%	69,27%			

### 5.1.9.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modelleri genellikle gözlenen bazı değişkenlerin bir gizil değişkeni (faktör) oluşturup oluşturmadığının veya birden fazla gizil değişken arasında tanımlanan ilişkilerin olup olmadığının testinde kullanılır (Meydan ve Şeşen, 2015: 14). Ayrıca bu analiz yöntemi, kuramsal yapının ya da bir modelin doğrulanması maksadı ile yani yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile de kullanılmaktadır. Esasen DFA bir tür hipotez testi olup, bu yöntemde kuramsal bilgiler doğrultusunda belirlenen gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlerle ve gizil değişkenlerin de kendi aralarındaki ilişkileri tanımlanmaya çalışılır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 275). Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizi modelinde, belirli yöne dair ilişkiler değil, yapılar arasındaki ilişkiler ve sadece potansiyel olarak birbirleri ile korelasyonlu ilişkiler ele alınır (Bayram, 2013: 15).

Gerek DFA modellemesinde gerekse yapısal eşitlik model testlerinde, model geçerliliği için üç adet kriterin sağlanması gerekmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 74):

- Birinci kriter; ki-kare ( $X^2$ ) uyumluluk testi ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) testlerinden elde edilen istatistiksel uyum iyiliği değerlerinin ne olduğudur.
- İkinci kriter; parametre tahminlerinin hesaplanan değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmasıdır. Söz konusu bu değer “t değeri” olarak ifade edilir ve tipik olarak 0,05 anlamlılık seviyesinde 1,96 değerinin üzerine tekabül eder (çift kuyruklu). Şayet t değeri 2,56 değerinin üzerinde ise anlamlılık 0,01 düzeyinde olur. 1,96 değerinin altında olan t değerleri anlamsız yollardır ve LISREL bu anlamsız yolları kırmızı çizgi ile belirtmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 304).
- Üçüncü kriter ise katsayıların yönünün (pozitif-negatif) anlamsız bir sonuca işaret etmemesidir. Örneğin, ders çalışma süresiyle not ortalamasının negatif bir parametre (katsayı) ile ilişkili olması, teorik olarak anlamlı olamaz.

Ayrıca modele ilişkin diğer uyum iyiliği değerlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Bu değerlerin başlıcaları aşağıdaki tabloda (Tablo 5.4) verilmiştir.

**Tablo 5.4.** Yapısal Eşitlik Modellemesi Uyum İyiliği İstatistik Değerleri

Uyum İndeksi	Kabul Sınırı	Mükemmel Uyum Sınırı
NFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$
NNFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$
IFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$
RFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,97$
GFI	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$
RMR	$0,05 \leq \text{RMR} \leq 0,08$	$0,0 \leq \text{RMR} < 0,05$
RMSEA	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,08$	$0,0 \leq \text{RMSEA} < 0,05$
$X^2 / df$	Bu değer istatistiksel olarak anlamsız olmalıdır ve $X^2 / df \leq 3$ şartı sağlanmalıdır.	

**Kaynak:** Schumacker ve Lomax, 2010: 76; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 271-272; Seçer, 2015: 190.

### *Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model uyum istatistik verileri aşağıda yer almaktadır. Modelde t değerlerinin tümü anlamlı değerlere sahiptir. Model uyum kriterlerine göre de model uyumludur (Tablo 5.4). Dolayısıyla model faktör yapısının uygun olduğu ve modelin yapısal geçerliliği haiz olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Model uyum değerleri:  $X^2/df$  (85,94/32)=2,69; RMSEA=0,07; NFI=0,98; NNFI=0,98; IFI=0,99; RFI=0,98; CFI=0,99; GFI=0,95; AGFI=0,91; RMR=0,03.

### *Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Üretkenlik karşıtı iş davranışları doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model uyum değerleri aşağıda yer almaktadır. Modelde t değerlerinin tümü anlamlı değerlere sahiptir. Model uyum kriterlerine göre de model uyumludur (Tablo 5.4). Dolayısıyla model faktör yapısının uygun olduğu ve modelin yapısal geçerliliği haiz olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Model uyum değerleri:  $X^2/df$  (623,48/323)=1,93; RMSEA=0,054; NFI=0,98; NNFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,98; CFI=0,99; GFI=0,88; AGFI=0,85; RMR=0,04.

### *Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi*

DFA sonuçlarına göre modelde yer alan t değerlerinin tümü anlamlıdır. Model uyum kriterlerine göre de model uyumludur (Tablo 5.4). Dolayısıyla model faktör yapısının uygun olduğu ve modelin yapısal geçerliliği haiz olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Model uyum değerleri:  $X^2/df$  (179,09/78)=2,29; RMSEA=0,063; NFI=0,98; NNFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,99; CFI=0,99; GFI=0,93; AGFI=0,89; RMR=0,048.

## 5.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular üç ayrımla sıralanmıştır. Bunlar; katılımcıların nüfus yapısına ilişkin demografik bulgular ile işletmelere dair bulgular ve araştırma modeli test sonuçları olup aşağıda açıklanmıştır.

### 5.2.1. Demografik ve İşletmelere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 325 katılımcıya ilişkin demografik verilerden başlıcalarının frekans dağılımları Tablo 5.5’de gösterilmektedir. Bulgulara göre.

- Katılımcıların cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde, %34,8 oranında kadın (113 kişi), % 65,2 oranında ise erkeklerden (212 kişi) oluştuğu görülmektedir.
- Eğitim durumlarına göre, %26,5 oranı ile ön lisans en yüksek paya sahipken, hemen peşinden lisans mezuniyeti gelmekte, 1 kişi ile (%0,3) doktora derecesi en düşük payı almaktadır.
- Yaş bakımından ağırlıklı olarak 21-30 yaş aralığı görülmektedir (%46,8), peşinden 31-40 yaş grubu gelmekte (%38,2) ve en küçük azınlık grubunu ise 61 ve üstü yaşa sahip olanlar (%0,6) oluşturmaktadır.
- Medeni duruma göre dağılım yaklaşık eşit seviyelerde ancak çok az bir farkla (5 kişi) evlilerin (%50,8) fazla olduğu anlaşılmaktadır.
- Katılımcıların görevlerine göre (pozisyon) dağılımlarında en büyük grubun işçiler tarafından oluşturulduğu, şef/sorumlular ile memurların peşinden sıralandığı görülmektedir. En düşük pay ise genel müdür pozisyonuna aittir.
- Çalışma sürelerinin incelenmesi neticesinde: Mevcut işletmede en yüksek çalışma süresi 3-5 yıl (%36,6), en düşük çalışma süresi ise 16-20 yıl aralığında (%0,9) görülmekteyken; sektörel tecrübe itibarıyla 0-2 yıl çalışma süresi (%32,9) öne çıkmakta, 21 yıl ve üzeri sektörel tecrübesi olanların ise en düşük paya (%3,1) sahip olduğu anlaşılmaktadır.
- Katılımcıların en az bir adet yabancı dil bilme oranları %56,9 iken hiç yabancı dil bilmeyenlerin dağılımı %43,1 oranı teşkil etmektedir.

**Tablo 5.5.** Demografik Özelliklere İlişkin Veriler

Demografik Özellikler		Frekans	Oran (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	113	34,8
	Erkek	212	65,2
<b>Eğitim</b>	İlkokul	24	7,4
	Ortaokul	38	11,7
	Lise	91	28
	Ön Lisans	86	26,5
	Lisans	71	21,8
	Yüksek Lisans	14	4,3
	Doktora	1	0,3
<b>Yaş</b>	21-30	152	46,8
	31-40	124	38,2
	41-50	42	12,9
	51-60	5	1,5
	61 ve üstü	2	0,6
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	160	49,2
	Evli	165	50,8
<b>Pozisyon</b>	Sürücü	18	5,5
	İşçi	126	38,8
	Memur	72	22,2
	Şef/Sorumlu	73	22,5
	Müdür Yrd.	9	2,8
	Müdür	18	5,5
	Genel Müdür Yrd.	2	0,6
	Genel Müdür	1	0,3
	Diğer	6	1,8
<b>Çalışma Süresi</b>	0-2	104	32
	3-5	119	36,6
	6-10	75	23,1
	11-15	18	5,5
	16-20	3	0,9
	21 ve üzeri	6	1,8
<b>Sektör Tecrübesi</b>	0-2	107	32,9
	3-5	102	31,4
	6-10	60	18,5
	11-15	28	8,6
	16-20	18	5,5
21 ve üzeri	10	3,1	
<b>Yabancı Dil Bilgisi</b>	Hayır	140	43,1
	Evet	185	56,9

İşletmelere ilişkin bilgilerin incelenmesi halinde işletmelerin çoğunluğunun esaslı iştigallerinin lojistik faaliyetler ile beraber başka ulaştırma faaliyetlerinde buldukları da görülmektedir (%61,5). Bu işletmelerin yarısı L1, diğer yarısı ise L2 yetki belgesini haizdir (bir işletme birden fazla farklı türden yetki belgesi alabilmektedir, ancak L türü yetki belgelerinde L1 ve L2'nin birlikte alınabilmesi söz konusu değildir -L2, L1 belgesini kapsadığından-).

- İşletmelerin %65,4 oranı anonim şirket yapısında olup %23,1 oranı ile limitet şirket yapısını haizdirler. Öte yandan en düşük sıklığı adi şirket (%3,8) oluşturmaktadır.
- İşletmelerin daha çok uluslararası ve Yurt içi alanda lojistik faaliyetlerde (%53,8) iştigal ettikleri gözlemlenmekteyken %46,2 oranının sadece ulusal alanda iştigal ettikleri görülmektedir. Ayrıca %38,5'i, 501 ve üzeri çalışana sahiptir.
- İşletmelerin %57,7 oranı ISO 9001, %26,9 oranı ISO 14001, %15,4 oranı OHSAS 18001 kalite/güvence belgesini haizken %15,4 oranı ise herhangi bir kalite/güvence belgesi sahibi değildir (bir işletme birden fazla belge alabilir).

Detaylar Tablo 5.6'da verilmiştir.

**Tablo 5.6.** İşletmelere İlişkin Veriler

İşletmelere İlişkin Özellikler		Frekans	Oran (%)
<b>Faaliyet Alanı</b>	Lojistik	10	38,5
	Lojistik/Diğer	16	61,5
<b>İşletme Yapısı</b>	Şahıs işletmesi	2	7,7
	Adi şirket	1	3,8
	Limitet şirket	6	23,1
	Anonim şirket	17	65,4
<b>Faaliyet Bölgesi</b>	Ulusal	12	46,2
	Uluslararası	14	53,8
<b>Yetki Belgesi Türü</b>	L1	13	50
	L2	13	50
<b>Kalite / Güvence Belgeleri</b>	ISO 9001	15	57,7
	ISO 14001	7	26,9
	OHSAS 18001	4	15,4
	Diğer	7	26,9
	Yok	4	15,4
<b>Çalışan Sayısı</b>	0-10	1	3,8
	11-50	2	7,7
	51-250	7	26,9
	251-500	6	23,1
	501 ve üzeri	10	38,5



## 5.2.2. Araştırma Modeli Test Sonuçları

Araştırma modelinin ve hipotez testlerinin sınanmasında, değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri korelasyon testleri ile; değişkenlerin nedensellik ilişkileri regresyon analizleri ile ve düzenleyici aracılık içeren ilişkiler de hiyerarşik regresyon etkileşim modellemesi ile sınanmıştır. Söz konusu yöntemlerinden elde edilen bulgular, sırayla aşağıda yer almaktadır.

### 5.2.2.1. Korelasyon Analizleri

Değişkenlerin değer almalarına dair gözlenebilen bağlantıya ilişki denilmektedir. Değişkenler arasında; birlikte değişim ve nedensel değişim ilişkisi olmak üzere iki tür ilişki söz konusudur (Karasar, 2014: 218). Doğrusal korelasyon ilişkisi, iki değişkenin birlikte artış veya azalma gösteren doğrusal ilişkisini (korelasyon değerini) ifade etmektedir. Söz konusu birlikte ve doğrusal ilişki, r katsayısı ile ifade edilmektedir (Beins ve McCarthy, 2012: 283).

Korelasyon katsayısı (r),  $\pm 1$  aralığında değer alır (Güriş ve Astar, 2014: 252):

$-1 \leq r \leq 1$  olup;

$r=0$  ise değişkenler arasında ilişki yoktur,

$r<0$  ise değişkenler arasında ters yönlü ilişki vardır,

$r>0$  ise değişkenler arasında doğru (pozitif) yönlü ilişki vardır.

Korelasyon katsayısının değeri +1'e yaklaştıkça değişkenler arasında doğru yönlü kuvvetli ilişki; -1'e yaklaştıkça ters yönlü kuvvetli ilişki vardır. Öte yandan r, 0 değerine pozitif yönden yaklaştıkça doğru yönlü zayıf ilişki, negatif yönden yaklaştıkça da ters yönlü zayıf ilişki söz konusudur. Korelasyon katsayısının 0,50 yakınlarında değer alması ise orta seviyeli ilişkiye işaret etmektedir.

Araştırma verilerine uygulanan korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre aşağıdaki çıkarımlar elde edilmiştir (Tablo 5.7):

Liderlik tarzı değişkeni alt boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasında;  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde ve negatif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde:

- Enstrümantal Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,264$ ;  $p=0,000$ ). Determinasyon katsayısının ( $r^2$ ) ortaya koyduğu bulguya göre Bireye Yönelik davranışların toplam varyansının %7 oranı Enstrümantal Liderlikten kaynaklanmaktadır.
- Enstrümantal Liderlik tarzı ile Mülkiyete Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,331$ ;  $p=0,000$ ). Determinasyon katsayısının ( $r^2$ ) ortaya koyduğu bulguya göre Mülkiyete Yönelik davranışların toplam varyansının %11 oranı Enstrümantal Liderlikten kaynaklanmaktadır.
- Enstrümantal Liderlik tarzı ile İşe Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,263$ ;  $p=0,000$ ). Determinasyon katsayısının ( $r^2$ ) ortaya koyduğu bulguya göre de İşe Yönelik davranışların toplam varyansının %7 oranı Enstrümantal Liderlikten kaynaklanmaktadır.
- Katılımcı Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar ( $r=-0,286$ ;  $p=0,000$ ), Mülkiyete Yönelik davranışlar ( $r=-0,375$ ;  $p=0,000$ ) ve İşe Yönelik davranışlar ( $r=-0,300$ ;  $p=0,000$ ) arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
- Destekleyici Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar ( $r=-0,299$ ;  $p=0,000$ ), Mülkiyete Yönelik davranışlar ( $r=-0,336$ ;  $p=0,000$ ) ve İşe Yönelik davranışlar ( $r=-0,268$ ;  $p=0,000$ ) arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.
- Liderlik tarzları ile örgüt kültürünün tüm boyutları arasında pozitif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir.
- Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgüt kültürünün tüm boyutları arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.7. Korelasyon Analiz Sonuçları**

		Enstrümantal Liderlik	Katılımcı Liderlik	Destekleyici Liderlik	Bireye Yönelik Davranışlar	Mülkiyete Yönelik Davranışlar	İşe Yönelik Davranışlar	İşsel Koruma Kültürü
Katılımcı Liderlik	r	,519**						
	p	,000						
	N	325						
Destekleyici Liderlik	r	,719**	,599**					
	p	,000	,000					
	N	325	325					
Bireye Yönelik Davranışlar	r	-,264**	-,286**	-,299**				
	p	,000	,000	,000				
	N	325	325	325				
Mülkiyete Yönelik Davranışlar	r	-,331**	-,375**	-,336**	,765**			
	p	,000	,000	,000	,000			
	N	325	325	325	325			
İşe Yönelik Davranışlar	r	-,263**	-,300**	-,268**	,741**	,758**		
	p	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	325	325	325	325	325		
İşsel Koruma Kültürü	r	,482**	,364**	,496**	-,303**	-,335**	-,237**	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	325	325	325	325	325	325	
Dışa Yönelim Kültürü	r	,423**	,402**	,485**	-,331**	-,379**	-,292**	,766**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	325	325	325	325	325	325	325

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 5.2.2.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin (veya çıktı değişkenin) alacağı değeri, bir ya da daha fazla bağımsız değişken vasıtasıyla tahmin etmeye olanak veren bir yöntemdir. Esasen bu analizle yapılmaya çalışılan, değişkenlere ilişkin geçmiş (mevcut) veriler kullanılarak oluşturulan modelle (regresyon modeli) bağımlı değişkenin gelecekte alabileceği değerler anlaşılmasına çalışılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 355-356). Regresyon analizi ile söz konusu bu ilişkiyi ifade eden matematiksel bir eşitlik elde edilir (Büyüköztürk, 2010: 91). Bu matematiksel eşitlik; regresyon denkleminin hesaplanarak bir ya da daha fazla bağımsız değişkene verilecek değerlere göre, bağımlı değişkenin alacağı değerleri tahmin etmek için kullanılabilir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2012: 524) ve matematiksel ifadesi ile sembol anlamları şöyledir (Zikmund ve ark., 2009: 564):

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \varepsilon_i$$

Y: Bağımlı, sürekli değişken.

X: Bağımsız, genellikle sürekli (sıralı veya nominal de olabilir) bir değişkeni ifade etmektedir.

Alfa ( $\alpha$ ) ve beta ( $\beta$ ) denklemin belirli bir veri kümesini temsil eder ve tahmin edilmesi gereken (bilinmeyen) iki regresyon katsayısıdır.  $\epsilon$  ise gözlemlere ilişkin hata terimidir. Regresyon bağlantısı ile gözlenen değerlerden, örnekleme ilişkin alfa ( $\alpha$ ) ve beta ( $\beta$ ) bulunarak, tahmin ile X ve Y değişkenlerinin ana kitlelerine ait a ve b katsayılarına erişilebilir (Özdemir, 2013: 291-292).

$$Y_i = a + bX_i + e_i$$

Formülde belirtilen “a” kesişim katsayısını, “b” ise X değişkeninin oransal etkisini veya bağımlı değişkeni açıklama kabiliyetini gösterir. Basit regresyon analizinde “b” katsayısı aynı zamanda regresyon eğrisinin eğimini de ifade etmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 341). “e” değeri ise hata terimidir.

### **Liderlik Tarzları-Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisi:**

Enstrümantal, Katılımcı ve Destekleyici Liderlik tarzları ile Bireye Yönelik, Mülkiyete Yönelik ve İşe (göreve) Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiler test edilmiş olup hipotezler ve hipotez test sonuçları aşağıda verilmiştir (Tablo 5.8).

***H1: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.***

“H1 hipotezi desteklenmemiştir”.

Enstrümantal Liderlik ile Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre:  $p=0,343 > \alpha$  olduğundan hesaplanan katsayılar (regresyon modeli) anlamlı bulunmamıştır.

Buna göre, bağımsız değişken Enstrümantal Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir regresyon ilişkisi gözlemlenmemiştir.

**H2: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.**

“H2 hipotezi desteklenmiştir”.

Enstrümantal Liderlik ile Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre: Regresyon katsayısı (R) 0,411 değerinde olup, belirlilik katsayısı ise ( $R^2$ ) 0,169 olarak hesaplanmıştır. Anova test sonuçlarına göre ise  $F_{(1, 323)}= 21,765$  ve  $p=0,061<\alpha$ ; ( $\alpha=0,1$ ) olduğundan hesaplanan katsayılar (regresyon modeli) %90 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre, bağımsız değişken Enstrümantal Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bağımsız değişken, bağımlı değişken varyansının %17 oranını açıklamaktadır.

Bulgulara göre, bağımsız değişkende (Enstrümantal Liderlik) yapılacak bir birimlik artış, bağımlı değişken (Mülkiyete Yönelik davranışlar) üzerinde negatif yönde yaklaşık 0,15 birim değişime, yani 0,15 birim azalmaya neden olacaktır.

Bulgular basit doğrusal regresyon formülüne göre ifade edilirse:

Mülkiyete Yönelik Davranışlar = 3,884 - 0,148\* Enstrümantal Liderlik;  $R^2=0,169$

Standart Hata: (0,227) (0,079)  $F_{(1, 323)}= 21,765$

t: (17,130) (-1,878)

**H3: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.**

“H3 hipotezi desteklenmemiştir”.

Enstrümantal Liderlik ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre:  $p=0,154>\alpha$  olup, regresyon modeli anlamlı sonuç vermemiştir. Buna göre, bağımsız değişken Enstrümantal Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir regresyon ilişkisi gözlemlenmemiştir.

***H4: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.***

“H4 hipotezi desteklenmiştir”.

Katılımcı Liderlik ile Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre: Regresyon katsayısı (R) 0,331; belirlilik katsayısı ise ( $R^2$ ) 0,109 olarak hesaplanmıştır. Anova test sonuçlarına göre  $F_{(1, 323)}=13,147$  ve  $p=0,019<\alpha$ ; ( $\alpha=0,05$ ) olduğundan hesaplanan katsayılar (regresyon modeli) %95 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre, bağımsız değişken Katılımcı Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bağımsız değişken, bağımlı değişkenin yaklaşık %11 oranını açıklamaktadır.

Bulgulara göre, bağımsız değişkende (Katılımcı Liderlik) yapılacak bir birimlik artış, bağımlı değişken (Bireye Yönelik davranışlar) üzerinde -0,14 birim değişime, yani 0,14 birim azalmaya neden olacaktır.

Bulgular basit doğrusal regresyon formülüne göre ifade edilirse:

$$\text{Bireye Yönelik Davranışlar} = 3,367 - 0,141 * \text{Katılımcı Liderlik}; R^2=0,109$$

Standart Hata: (0,213) (0,060)  $F_{(1, 323)}=13,147$

t: (15,843) (-2,349)

***H5: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.***

“H5 hipotezi desteklenmiştir”.

Katılımcı Liderlik ile Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre: Regresyon katsayısı (R) 0,411 değerinde olup, belirlilik katsayısı ise ( $R^2$ ) 0,169 olarak hesaplanmıştır. Anova test sonuçlarına göre ise  $F_{(1, 323)}= 21,765$  ve  $p=0,000<\alpha$ ; ( $\alpha=0,01$ ) olduğundan hesaplanan katsayılar (regresyon modeli) %99 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre, bağımsız değişken Katılımcı Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki

bulunmaktadır. Ayrıca bağımsız değişken, bağımlı değişken varyansının %17 oranını açıklamaktadır.

Bulgulara göre, bağımsız değişkende (Katılımcı Liderlik) yapılacak bir birimlik artış, bağımlı değişken (Mülkiyete Yönelik davranışlar) üzerinde -0,25 birim değişime, yani 0,25 birim azalmaya neden olacaktır.

Bulgular basit doğrusal regresyon formülüne göre ifade edilirse:

$$\text{Mülkiyete Yönelik Davranışlar} = 3,884 - 0,251 * \text{Katılımcı Liderlik}; R^2=0,169$$

Standart Hata: (0,227) (0,064)  $F_{(1, 323)}= 21,765$

t: (17,130) (-3,903)

***H6: “Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karştı iş davranışları üzerine etkisi vardır.***

“H6 hipotezi desteklenmiştir”.

Katılımcı Liderlik ile İşe Yönelik üretkenlik karştı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre: Regresyon katsayısı (R) 0,328 değerinde olup, belirlilik katsayısı ise ( $R^2$ ) 0,108 olarak hesaplanmıştır. Anova test sonuçlarına göre ise  $F_{(1, 323)}= 12,931$  ve  $p=0,002 < \alpha$ ; ( $\alpha=0,01$ ) olup, regresyon modeli %99 düzeyinde anlamlıdır. Sonuçlara göre, bağımsız değişken Katılımcı Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan İşe Yönelik üretkenlik karştı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bağımsız değişken, bağımlı değişken varyansının %11 oranını açıklamaktadır.

Bulgulara göre, bağımsız değişkende (Katılımcı Liderlik) yapılacak bir birimlik artış, bağımlı değişken (İşe Yönelik davranışlar) üzerinde -0,20 birim değişime, yani 0,20 birim azalmaya neden olacaktır.

Bulgular basit doğrusal regresyon formülüne göre ifade edilirse:

$$\text{İşe Yönelik Davranışlar} = 3,601 - 0,199 * \text{Katılımcı Liderlik}; R^2=0,108$$

Standart Hata: (0,231) (0,065)  $F_{(1, 323)}= 12,931$

t: (15,591) (-3,049)

***H7: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.***

“H7 hipotezi desteklenmiştir”.

Destekleyici Liderlik ile Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre: Regresyon katsayısı (R) 0,331 değerinde olup, belirlilik katsayısı ise ( $R^2$ ) 0,109 olarak hesaplanmıştır. Anova test sonuçlarına göre ise  $F_{(1, 323)} = 13,147$  ve  $p = 0,064 < \alpha$ ; ( $\alpha = 0,1$ ) olduğundan regresyon modeli %90 düzeyinde anlamlıdır. Sonuçlara göre, bağımsız değişken Destekleyici Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bağımsız değişken, bağımlı değişken varyansının yaklaşık %11 oranını açıklamaktadır.

Bulgulara göre, bağımsız değişkende (Destekleyici Liderlik) yapılacak bir birimlik artış, bağımlı değişken (Bireye Yönelik davranışlar) üzerinde yaklaşık -0,12 birim değişime, bir başka ifade ile 0,12 birim azalmaya neden olacaktır.

Bulgular basit doğrusal regresyon formülüne göre ifade edilirse:

Bireye Yönelik Davranışlar = 3,367 - 0,123\* Destekleyici Liderlik;  $R^2 = 0,109$

Standart Hata: (0,213) (0,066)  $F_{(1, 323)} = 13,147$

t: (15,843) (-1,859)

***H8: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.***

“H8 hipotezi desteklenmemiştir”.

Destekleyici Liderlik ile Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre  $p = 0,280 > \alpha$ ; olduğundan regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla bağımsız değişken Destekleyici Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir ilişki gözlemlenmemiştir.



**H9: “Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.**

“H9 hipotezi desteklenmemiştir”.

Destekleyici Liderlik ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları değişkenlerine ilişkin regresyon analizi bulgularına göre  $p=0,416 > \alpha$  olduğundan regresyon modeli anlamlı sonuç vermemiştir. Buna göre, bağımsız değişken Destekleyici Liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında bir regresyon ilişkisi gözlemlenmemiştir.

**Tablo 5.8.** Regresyon Analiz Sonuçları

		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.	Anova		
		B	Std. Hata	Beta ( $\beta$ )			R	F	p
Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Sabit Parametre	3,367	0,213		15,843	0,000	0,331	13,147	0,000
	Enstrümantal LD	-0,07	0,074	-0,073	-0,949	0,343			
	Katılımcı LD	-0,141	0,060	-0,157	-2,349	0,019			
	Destekleyici LD	-0,123	0,066	-0,152	-1,859	0,064			
Mülkiyete Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Sabit Parametre	3,884	0,227		17,130	0,000	0,411	21,765	0,000
	Enstrümantal LD	-0,148	0,079	-0,139	-1,878	0,061			
	Katılımcı LD	-0,251	0,064	-0,251	-3,903	0,000			
	Destekleyici LD	-0,076	0,071	-0,086	-1,082	0,280			
İşe Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Sabit Parametre	3,601	0,231		15,591	0,000	0,328	12,931	0,000
	Enstrümantal LD	-0,115	0,080	-0,110	-1,428	0,154			
	Katılımcı LD	-0,199	0,065	-0,203	-3,049	0,002			
	Destekleyici LD	-0,059	0,072	-0,067	-0,815	0,416			

### 5.2.2.3. Hiyerarşik Regresyon Model Testleri

Bu araştırmada aracılık ilişkisi içeren hipotez testleri, Hiyerarşik Regresyon etkileşim analizleri ile yapılmış ve düzenleyici aracılık ilişkisinin incelendiği hipotezlerin sınanması neticesinde aşağıdaki bulgulara erişilmiştir (Tablo 5.9):

**H10a: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.**

“H10a hipotezi desteklenmemiştir”.

Enstrümantal Liderlik tarzının Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün düzenleyici rolünün incelendiği hiyerarşik regresyon model sonuçlarına göre  $t; 1,96$  değerinin altında ( $t=1,329$ ) ve  $p=0,185 > \alpha=0,05$  gözlemlenmiştir. Dolayısıyla model anlamlı bir sonuç vermemiş ve “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü gözlemlenememiştir.

***H11a: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11a hipotezi desteklenmiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,014 < \alpha=0,05$  ( $t=2,458$ ;  $b=0,168$ ) olup Dışa Yönelim Kültürü, Enstrümantal Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde ilişkinin mertebesini  $0,168$  eğim değeri ile (yaklaşık %17 oranında) artırmaktadır. Dolayısıyla söz konusu bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide Dışa Yönelim Kültürünün düzenleyici rolünün varlığından bahsedilebilir.

***H10b: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H10b hipotezi desteklenmiştir”.

Hiyerarşik regresyon model sonuçlarına göre;  $p=0,001 < \alpha=0,05$  ( $t=3,373$ ;  $b=0,248$ ) olup Enstrümantal Liderlik tarzının Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün pozitif yönde ve yaklaşık %25 nispetinde düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

***H11b: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11b hipotezi desteklenmiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,001 < \alpha=0,05$  ( $t=3,401$ ;  $b=0,246$ ) olup Enstrümantal Liderlik tarzının Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde Dışa Yönelim Kültürünün düzenleyici rolünden bahsedilebilir. Düzenleyici değişken olan Dışa Yönelim Kültürünün bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin mertebesini pozitif yönde ve yaklaşık %25 oranında etkilediği (güçlendirdiği) gözlemlenmiştir.

***H10c: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H10c hipotezi desteklenmiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,011 < \alpha=0,05$  ( $t=2,558$ ;  $b=0,192$ ) olup Enstrümantal Liderlik tarzının İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün düzenleyici rolü gözlemlenmiş ve bu etkinin mertebesi yaklaşık %19 oranında ve pozitif yönlü (güçlendirici) nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

***H11c: “Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11c hipotezi desteklenmiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,001 < \alpha=0,05$  ( $t=3,434$ ;  $b=0,253$ ) olup Enstrümantal Liderlik tarzının İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde Dışa Yönelim Kültürünün düzenleyici rolü tespit edilmiş ve söz konusu düzenleyici etkinin bağımlı-bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi yaklaşık %25 oranında güçlendirdiği (pozitif yönlü) tespit edilmiştir.

***H10ç: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H10ç hipotezi desteklenmemiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,878 > \alpha=0,05$  ( $t=0,154$ ) olup Katılımcı Liderlik tarzının Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün düzenleyici rolü tespit edilememiştir.

***H11ç: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11ç hipotezi desteklenmemiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,254 > \alpha=0,05$  ( $t=1,143$ ) olup Katılımcı Liderlik tarzının Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde Dışa Yönelim Kültürünün düzenleyici rolü tespit edilememiştir.

***H10d: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H10d hipotezi desteklenmemiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,293 > \alpha=0,05$  ( $t=-1,052$ ) olup Katılımcı Liderlik tarzının Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün düzenleyici rolü tespit edilememiştir.

***H11d: “Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11d hipotezi desteklenmemiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,748 > \alpha=0,05$  ( $t=0,321$ ) olup Katılımcı Liderlik tarzının Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde Dışa Yönelim Kültürünün düzenleyici rolü gözlemlenmemiştir.

***H10e: “Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H10e hipotezi desteklenmemiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,088 > \alpha=0,05$  ( $t=1,711$ ) olup Katılımcı Liderlik tarzının İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün düzenleyici rolü tespit edilememiştir.

***H11e: “Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11e hipotezi desteklenmiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,013 < \alpha=0,05$  ( $t=2,491$ ;  $b=0,158$ ) olup Katılımcı Liderlik tarzının İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde Dışa Yönelim Kültürünün pozitif yönlü ve yaklaşık %16 oranında düzenleyici (güçlendirici) etkisi gözlemlenmiştir.

***H10f: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H10f hipotezi desteklenmemiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,238 > \alpha=0,05$  ( $t=-1,182$ ) olup Destekleyici Liderlik tarzının Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün düzenleyici rolü gözlemlenememiştir.

***H11f: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11f hipotezi desteklenmemiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,159 > \alpha=0,05$  ( $t=-1,412$ ) olup Destekleyici Liderlik tarzının Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde Dışa Yönelim Kültürünün düzenleyici rolü gözlemlenememiştir.

***H10g: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H10g hipotezi desteklenmiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,045 < \alpha=0,05$  ( $t=-2,012$ ;  $b=-0,138$ ) olup Destekleyici Liderlik tarzının Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün negatif yönde ve yaklaşık %14 seviyesinde düzenleyici rolü gözlemlenmiştir. Verilere göre İçsel Koruma Kültürü, Destekleyici Liderlik tarzı ile Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisini zayıflatıcı nitelikte bir düzenleyici rol üstlenmiştir.

***H11g: “Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11g hipotezi desteklenmemiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,059 > \alpha=0,05$  ( $t=-1,897$ ) olup Destekleyici Liderlik tarzı ile Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide Dışa Yönelim Kültürü düzenleyici rolü gözlemlenmemiştir.

***H10ğ: “Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H10ğ hipotezi desteklenmiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,000 < \alpha=0,05$  ( $t=-4,197$ ;  $b=-0,290$ ) olup Destekleyici Liderlik tarzının İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde İçsel Koruma Kültürünün negatif yönde ve %29 seviyesinde düzenleyici rolü gözlemlenmiştir. Verilere göre İçsel Koruma Kültürü, Destekleyici Liderlik tarzı ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisini zayıflatıcı nitelikte bir düzenleyici rol üstlenmiştir.

***H11ğ: “Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.***

“H11ğ hipotezi desteklenmiştir”.

Model verilerine göre  $p=0,000 < \alpha=0,05$  ( $t=-3,587$ ;  $b=-0,247$ ) olup Destekleyici Liderlik tarzı ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide Dışa Yönelim Kültürünün negatif yönde ve yaklaşık %25 seviyesinde düzenleyici rolü gözlemlenmiştir. Modelden elde edilen bulgulara göre Destekleyici Liderlik tarzı ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisi, Dışa Yönelim Kültürü aracılığında -0,247 birim nispetinde zayıflayacaktır.

**Tablo 5.9.** Hiyerarşik Regresyon Etkileşim Model Sonuçları

Parametre	b (eğim)	t	Sig.	Hipotez No	Sonuç
Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi					
(EnstLD * IcelKoK)→BireyYon	0,093	1,329	0,185	H10a	Desteklenmedi
(EnstLD * IcelKoK)→MulkYon	0,248	3,373	0,001	H10b	Desteklendi
(EnstLD * IcelKoK)→IseYon	0,192	2,558	0,011	H10c	Desteklendi
(KatilmLD * IcelKoK)→BireyYon	0,009	0,154	0,878	H10ç	Desteklenmedi
(KatilmLD * IcelKoK)→MulkYon	-0,067	-1,052	0,293	H10d	Desteklenmedi
(KatilmLD * IcelKoK)→IseYon	0,111	1,711	0,088	H10e	Desteklenmedi
(DestkLD * IcelKoK)→BireyYon	-0,077	-1,182	0,238	H10f	Desteklenmedi
(DestkLD * IcelKoK)→MulkYon	-0,138	-2,012	0,045	H10g	Desteklendi
(DestkLD * IcelKoK)→IseYon	-0,290	-4,137	0,000	H10ğ	Desteklendi
(EnstLD * DisaYonK)→BireyYon	0,168	2,458	0,014	H11a	Desteklendi
(EnstLD * DisaYonK)→MulkYon	0,246	3,401	0,001	H11b	Desteklendi
(EnstLD * DisaYonK)→IseYon	0,253	3,434	0,001	H11c	Desteklendi
(KatilmLD * DisaYonK)→BireyYon	0,067	1,143	0,254	H11ç	Desteklenmedi
(KatilmLD * DisaYonK)→MulkYon	0,020	0,321	0,748	H11d	Desteklenmedi
(KatilmLD * DisaYonK)→IseYon	0,158	2,491	0,013	H11e	Desteklendi
(DestkLD * DisaYonK)→BireyYon	-0,090	-1,412	0,159	H11f	Desteklenmedi
(DestkLD * DisaYonK)→MulkYon	-0,128	-1,897	0,059	H11g	Desteklenmedi
(DestkLD * DisaYonK)→IseYon	-0,247	-3,587	0,000	H11ğ	Desteklendi

### 5.2.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma regresyon modelinden elde edilen bulgulara göre; liderlik tarzı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile doğrusal bir ilişki içermektedir. Esasen bu durum beklenen bir sonuçtur. Örneğin Leymann'a göre iş yeri zorbalığının ortaya çıkmasına neden olan dört faktörden birisi de liderin eksik (yanlış) davranışları olarak ifade edilmektedir (Leymann, 1996). Yine Einarsen ve arkadaşlarınınca 2.200 çalışanla Norveç'te yapılan

bir araştırmaya göre, yapıcı liderlik eksikliği zorba davranışların ortaya çıkmasında pay sahibidir (Einarsen ve ark., 2003: 16).

Liderlik tarzı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu maksatla, liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi çeşitli açılardan incelemeye çalışan ve 60 ülkede, 800 örgüt ve bunlara mensup 15.000'den fazla orta düzey yöneticilerle yapılan kapsamlı GLOBE adlı çalışma ile önemli bulgular elde edilmiştir. Örneğin: GLOBE'un ulaştığı bulgulardan biri; Katılımcı Liderliğin tüm kültür kümelerinde (alışmada belirlenen örgütsel kültür türleri kümelenmiştir) stn liderliğe katkıda bulunduğunun ortaya konulmasıdır (Chhokar, Brodbeck ve House, 2008: 1040). Yine aynı araştırma bulgularına göre, çoğu liderlik özelliklerinin kültüre bağlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak bazı lider özellikleri bazı kültürlerde haylice pozitif iken bazılarında ise daha az pozitif hatta negatif olarak grlmştir. Örneğin, gayretlilik özelliğine yönelik değerlendirme ülke ortalamaları, 7 üzerinden yapılan bir ölçekte 2,14 ile 5,96 arasında değerler almıştır. Neticede GLOBE sonuçları, belirli liderlik özelliklerine yönelik evrensel tercihleri göstermekteyse de bu tür özelliklerin farklı kültürlerde aynı biçimde sergileneceği anlamına gelmemektedir (Anderson ve ark., 2009b: 211). Farklı ülkelerdeki (dolayısıyla kültürlerdeki) liderlik özelliklerini araştıran bir diğer araştırma ise Singer ve Singer tarafından yapılış, katılımcıların dönüşümcü liderliği yaygın biçimde tercih ettikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca benzer sonucun, ABD için de geçerli olduğu; Bass ve Avolio tarafından tespit edilmiştir (Anderson ve ark., 2009b: 210). Dolayısıyla her iki değerken arasındaki ilişkinin varlığı beklenen ve diğer araştırmalar tarafından desteklenen bir sonuçtur.

Araştırmada ele alınan liderlik tarzı alt boyutlarından Enstrümantal, Katılımcı ve Destekleyici Liderlik tarzlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışları olan Bireye Yönelik, İşe Yönelik ve Mülkiyete Yönelik davranışlarla kısmen, negatif yönlü ve doğrusal bir ilişki içinde olduğu ifade edilebilir. şöyle ki liderlik tarzı değerkeni alt boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının alt boyutları arasında kurulan 9 adet regresyon ilişkisinden 4 adedinde anlamlı ilişkiler olmadığı, 5 adedinde ise negatif yönlü doğrusal ilişkilerin olduğu gözlemlenmiştir. Regresyon modeline ilişkin verilerden elde edilen bulgular incelendiğinde aşağıdaki çıkarımlar elde edilebilir (Tablo 5.10):



- Enstrümantal Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar arasında anlamlı bir regresyon ilişkisi gözlemlenmemiştir.
- Enstrümantal Liderlik tarzı ile Mülkiyete Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %90 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (b=-0,148; p=0,061). Determinasyon katsayısının ( $r^2$ ) ortaya koyduğu sonuca göre Mülkiyete Yönelik davranışların toplam varyansının yaklaşık %17 oranı Enstrümantal Liderlikten tarafından açıklanmaktadır.
- Enstrümantal Liderlik tarzı ile İşe Yönelik davranışlar arasında anlamlı bir regresyon ilişkisi gözlemlenmemiştir.
- Katılımcı Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %95 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (b=-0,141; p=0,019).
- Katılımcı Liderlik tarzı ile Mülkiyete Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (b=-0,251; p=0,000).
- Katılımcı Liderlik tarzı ile İşe Yönelik arasında negatif yönlü ve %99 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (b=-0,199; p=0,002).
- Destekleyici Liderlik tarzı ile Bireye Yönelik davranışlar negatif yönlü ve %90 düzeyinde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir (b=-0,123; p=0,064).
- Destekleyici Liderlik tarzı ile hem Mülkiyete Yönelik davranışlar hem de İşe Yönelik davranışlar arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmemiştir.

**Tablo 5.10.** Regresyon Modeli Özet Sonuçları

Parametre	b (eğim)	t-değeri	Sig.	R	Hipotez No	Test Sonucu
Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisi						
EnstLD → BireyYon	-0,070	-0,949	0,343	0,331	H1	Desteklenmedi
EnstLD → MulkYon	-0,148	-1,878	0,061	0,411	H2	Desteklendi
EnstLD → İseYon	-0,115	-1,428	0,154	0,328	H3	Desteklenmedi
KatilmLD → BireyYon	-0,141	-2,349	0,019	0,331	H4	Desteklendi
KatilmLD → MulkYon	-0,251	-3,903	0,000	0,411	H5	Desteklendi
KatilmLD → İseYon	-0,199	-3,049	0,002	0,328	H6	Desteklendi
DestkLD → BireyYon	-0,123	-1,859	0,064	0,331	H7	Desteklendi
DestkLD → MulkYon	-0,076	-1,082	0,280	0,411	H8	Desteklenmedi
DestkLD → İseYon	-0,059	-0,815	0,416	0,328	H9	Desteklenmedi

Örgüt kültürü düzenleyici değişkeninin aracılık etkisini araştıran hipotezlerin sınıandığı Hiyerarşik Regresyon model verilerine göre örgüt kültürünün “kısmı düzenleyici etkisi”ne ilişkin bulgular gözlemlenmiştir. Bu maksatla düzenleyici etkilerin incelendiği toplam 18 adet hipotezden 9 adedi desteklenmemiş, diğer 9 hipotez ise desteklenmiştir. Netice itibari ile liderlik tarzları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde; “örgüt kültürünün kısmen düzenleyici rolü” gözlemlenmiştir.

Düzenleyici ilişkinin reddedildiği toplam 9 adet hipotezin ağırlıklı olarak Katılımcı Liderlik boyutu ile Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının araştırıldığı düzenleyici ilişkilere yönelik hipotezlerde olduğu gözlemlenmiştir. Öte yandan düzenleyici ilişkinin gözlemlendiği toplam 9 adet hipotezde ise Enstrümantal Liderlik ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nispeten daha fazla düzenleyici ilişkiye girdikleri tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü boyutları bazında düzenleyici ilişkinin görüldüğü toplam 9 adet hipotezin 5 adedinde Dışa Yönelim Kültürünün, 4 adedinin ise İçsel Koruma Kültürünün dahil olduğu hipotezler olduğu bir başka tespittir. Öte yandan düzenleyici ilişkinin tespit edilemediği 9 adet hipotezde ise durum tam olarak tersi haldedir. Bu halde düzenleyici etki bakımından, Dışa Yönelim Kültürünün, İçsel Koruma Kültürüne göre nispeten daha etkin olabileceği sonucu çıkarılabilir.

Örgüt kültürünün düzenleyici etkisine ilişkin teşkil edilmiş olan araştırma hipotezlerinin genel olarak değerlendirilmesi neticesinde aşağıdaki çıkarımlara ulaşılabilir (Tablo 5.9):

- Dışa Yönelim Kültürü, Enstrümantal liderlik ile üretkenlik karşıtı davranışlarının tüm boyutları arasındaki ilişkilerde düzenleyici rol üstlenmiştir.
- İçsel Koruma Kültürü ise Katılımcı liderlik ile üretkenlik karşıtı davranışlarının tüm boyutları arasındaki ilişkilerde düzenleyici rol üstlenmemiştir.
- Katılımcı Liderlik tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ve İçsel Koruma Kültürünün oluşturduğu kombinasyonların nispeten daha az düzenleyici rol üstlendikleri tespit edilmiştir. Öte yandan Enstrümantal Liderlik, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve Dışa Yönelim Kültürünün oluşturduğu bileşimlerin ise daha fazla düzenleyici rol içerdikleri gözlemlenmiştir.

- Destekleyici Liderlik, sadece negatif yönlü düzenleyici ilişkiler içinde yer almış ve bunların haricinde düzenleyici herhangi bir ilişkide yer almamıştır.
- Dışa Yönelim Kültürünün, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasını azaltıcı etkiyi pekiştirmesi bakımından en etkili örgüt kültürü türü olduğu gözlemlenmiştir.
- Dışa Yönelim Kültürü, en etkin düzenleyici rolünü Enstrümantal Liderlik-İşe Yönelik davranışlar ilişkisinde gerçekleştirmiş ve ilişkinin mertebesini 0,253 seviyesinde artırmıştır (güçlendirmiştir).
- İçsel Koruma Kültürü, en etkin düzenleyici rolünü Enstrümantal Liderlik-Mülkiyete Yönelik davranışlar ilişkisinde gerçekleştirmiş ve ilişkinin mertebesini 0,248 seviyesinde artırmıştır.
- İçsel Koruma Kültürü, Destekleyici Liderlik tarzının Mülkiyete ve İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde negatif yönlü düzenleyici rol üstlenmiştir. Yani İçsel Koruma Kültürü, söz konusu bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin mertebesini azaltmıştır (zayıflatmıştır).
- Dışa Yönelim Kültürü ise Destekleyici Liderlik tarzı ile İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde negatif yönlü düzenleyici rol üstlenmiş ve söz konusu ilişkinin derecesini zayıflatmıştır.
- Genel olarak, Dışa Yönelim Kültürünün İçsel Koruma Kültürüne nazaran daha etkin (hem ilişki sayısı hem de rolün mertebesi itibarıyla) düzenleyici rol üstlendiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.11. Hipotez Test Sonuçları**

HİPOTEZLER		SONUÇ
H1	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklendi
H3	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4	“Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklendi
H5	“Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklendi
H6	“Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklendi
H7	“Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklendi
H8	“Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklenmedi
H9	“Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisi vardır.	Desteklenmedi
H10a	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H10b	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H10c	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H10ç	“Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H10d	“Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H10e	“Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H10f	“Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H10g	“Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H10ğ	“Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “İçsel Koruma Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H11a	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H11b	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H11c	“Enstrümantal Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H11ç	“Katılımcı Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H11d	“Katılımcı Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H11e	“Katılımcı Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi
H11f	“Destekleyici Liderlik” tarzının “Bireye Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H11g	“Destekleyici Liderlik” tarzının “Mülkiyete Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmedi
H11ğ	“Destekleyici Liderlik” tarzının “İşe Yönelik” üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde “Dışa Yönelim Kültürünün” düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi

## 6. BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ile ilgililere yönelik öneriler yer almaktadır.

#### 6.1. SONUÇ

Bu araştırmada liderlik tarzlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında ne ölçüde etkili olduğu sorusuna cevap aranmış, ayrıca örgüt kültürünün bu ilişkide üstlendiği düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu maksatla Ülkemiz lojistik sektörü çalışma alanı olarak belirlenmiş ve bu sektör çalışanı olan 325 kişiden elde edilen verilerle nicel bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada liderlik tarzı bağımsız değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışları bağımlı değişken ve örgüt kültürü ise düzenleyici (moderatör) değişken olarak belirlenmiştir. Liderlik tarzları; Enstrümantal Liderlik, Katılımcı Liderlik ve Destekleyici Liderlik boyutları ile ele alınmış, Üretkenlik karşıtı iş davranışları ise Bireye Yönelik, Mülkiyete Yönelik ve İşe Yönelik boyutlarla incelenmiştir. Örgüt kültürü ise İçsel Koruma Kültürü ve Dışa Yönelim Kültürü boyutlarıyla incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre, liderlik tarzlarının boyutları ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bazı boyutları arasında, doğrusal ve negatif yönlü ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca var olan ilişkilerin hepsinin de negatif yönlü olduğu bir başka önemli tespittir. Dolayısıyla üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında bu tespit yarar sağlayacaktır.

Enstrümantal Liderlik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisi incelendiğinde, bu tarz liderliğin Bireye ve İşe Yönelik davranışlar üzerinde doğrudan etkin olmadığı ancak Mülkiyete Yönelik davranışlar üzerinde negatif yönlü bir tesir gösterdiği yani Enstrümantal Liderlik tarzının Mülkiyete Yönelik davranışları azalttığı gözlemlenmiştir. Enstrümantal Liderlik, çalışanlara destek olma ve onlara bir yön sunma gibi karakteristik özelliklere sahip olsa da nihayet hiyerarşik bir yapının parçası durumundadır ve ayrıca bu tarz liderlikte görev öncelikli değildir. Bu durum, İşe

Yönelik davranışlar üzerinde etkili olmamasını açıklayabilirken hiyerarşinin önemli olması ise bireye Yönelik davranışlar üzerinde etkili olmamasını açıklanabilir.

Katılımcı Liderlik tarzı diğer liderlik tarzlarından farklı olarak tüm üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde negatif bir tesire sahip olduğu yani üretkenlik karşıtı iş davranışlarının hepsini azaltıcı (engelleyci) bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

Destekleyici Liderlik tarzı ise sadece Bireye Yönelik davranışları azaltıcı bir etki göstermiş ancak Mülkiyete ve İşe Yönelik davranışlar üzerinde anlamlı bir etki üstlenmemiştir. Bu durumun nedeni Destekleyici Liderlik tarzının örgüt üyelerine (bireylere) destek vermekte öncelik edinmesi ve örgüt için bireylerin diğer örgüt unsurlarına göre daha fazla önemsenmesi olabilir. Çünkü üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında adaletsizlik algısı önemli öncüllerden birisi durumundadır. Oysa yönetime katılım veya birey önceliklik adaletsizlik algısını düşürücü bir etki gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu tarz liderliğin bireye yönelik davranışları azaltması beklenebilir.

Araştırmada ele alınan üç liderlik boyutu değer kazandıkça genel olarak üretkenlik karşıtı iş davranışları azalmaktadır ki bu durum işletme yönetimleri için önemli bir bulgudur. Ancak Katılımcı Liderliğin bu azaltıcı etkide (doğrudan etki) en etkin liderlik tarzı olduğu belirtilmelidir. Bu etkinlik, hem tüm üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tüm boyutlarına etki etmesi (azaltması) hem de ilişkisinin mertebesi itibari ile görülmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önlenmesinde liderlik tarzlarından Katılımcı Liderlik en etkili liderlik tarzı olmakla beraber Destekleyici Liderlik de etkin görülmektedir. Enstrümantal Liderlik bu yönde bir etkinlik üstlenmemiştir.

Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında liderlik tarzlarından Katılımcı Liderlik en etkili liderlik tarzı olarak öne çıkmakta, Enstrümantal Liderlik de etkili olarak gözlemlenmektedir. Destekleyici Liderlik bu yönde bir etkinlik üstlenmemiştir.

İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında liderlik tarzlarından sadece Katılımcı Liderlik etkin olmakta diğer iki liderlik tarzının ise İşe Yönelik davranışlara yönelik etkinlikleri görülmemektedir.

Örgüt kültürünün düzenleyici rolü, Hiyerarşik Regresyon Modeli ile incelenmiştir. Model sonuçlarına göre liderlik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde örgüt kültürünün “kısmi düzenleyici etkiye” sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında liderlik tarzlarının etkisinin örgüt kültürü rolünün dikkate alınması ile incelenmesi neticesinde aşağıdaki neticelere ulaşılabilir:

Bulgulara göre Dışa Yönelim Kültürü; Enstrümantal Liderlik tarzı ile tüm üretkenlik karşıtı iş davranışları boyutları arasında düzenleyici rol üstlenmiş ve ilişkinin mertebesini artırmıştır (üstelik Enstrümantal Liderlik ile Bireye Yönelik davranışlar arasında doğrudan bir ilişki gözlemlenmemişken). Dolayısıyla mevcut doğrudan ilişki negatif yönlü olduğundan Dışa Yönelim Kültürü bu ilişkiyi daha yüksek mertebeli hale getirmiştir. Şu halde üretkenlik karşıtı davranışlarının ortaya çıkmasını nispeten asgari düzeye indirmek için; Enstrümantal Liderliğin uygulanmasının etkin olabileceği ve Dışa Yönelim Kültürünün ise bu etkinliği daha da artıracığı ifade edilebilir. Buna göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltıcı en uygun kombinasyonun; Enstrümantal Liderlik-Dışa Yönelim Kültürü olduğu ifade edilebilir. Bu kombinasyon, üç tür üretkenlik karşıtı iş davranışının da azami oranda azaltılabildiği bir birleşim olmakla beraber en çok Mülkiyete Yönelik davranışlarda etkin olduğu söylenebilir.

İçsel Koruma Kültürü, Katılımcı Liderlik tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında düzenleyici rol üstlenmemiş; Enstrümantal ve Destekleyici liderlik için ise sadece Mülkiyete ve İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmiş, buna karşın tüm liderlik boyutları için Bireye Yönelik davranışlarda düzenleyici rol üstlenmemiştir. Bilindiği üzere topluluk ve örgütün hiyerarşik yapısının önde olduğu İçsel Koruma Kültürü, Dışa Yönelim Kültürüne göre bireyler üzerinde daha fazla etkiye sahiptir ve İçsel Koruma Kültürü için üyelerinin ve topluluğun önemi nispeten daha fazladır. Dolayısıyla İçsel Koruma Kültüründe, örgütü oluşturan topluluğun ve örgüt yapısının; bireylerden, örgüt varlıklarından ve görevlerden daha önemli olduğu ifade edilebilir çünkü örgüt

kendisini, sahip olduğu hiyerarşik yapı ve toplulukla ifade etmektedir. Bu nedenle İçsel Koruma Kültürü, Mülkiyete ve İşe Yönelik davranışlarda düzenleyici aracılık rolü üstlenmekteyken, Bireye Yönelik davranışlarda düzenleyici aracılık rolü üstlenmemiş olabilir.

Destekleyici Liderlik tarzı ile Mülkiyete ve İşe Yönelik davranışlar arasındaki ilişkilerde İçsel Koruma Kültürü, negatif yönlü (mevcut bağımlı-bağımsız değişken arasındaki ilişkinin şiddetini azaltıcı yönde) düzenleyici rol üstlenmektedir. Destekleyici Liderlik tarzı ile Mülkiyete ve İşe Yönelik davranışlar arasında negatif yönlü ve doğrusal bir ilişki olduğu dikkate alındığında esasen İçsel Koruma Kültürünün, Mülkiyete ve İşe Yönelik davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı bir etki göstereceği sonucuna varılabilir. Bu durum İçsel Koruma Kültüründe topluluğun, örgüt varlıkları ve önceden belirlenmiş görevlerden daha fazla önem arz etmesiyle açıklanabilir. Öte yandan Destekleyici Liderlik tarzı ile İşe Yönelik davranışlar arasındaki ilişkide de Dışa Yönelim Kültürü negatif yönlü düzenleyici rol üstlenmiş ve bağımlı-bağımsız değişkenler arasındaki mevcut doğrusal negatif ilişkiyi zayıflatmıştır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasını tamamen engellemek çok zor olsa da asgari düzeylere indirmek mümkün ve son derece gereklidir. Bu maksadı taşıyan bir örgüt için araştırmaya konu olan liderlik tarzlarını (Enstrümantal Liderlik, Katılımcı Liderlik ve Destekleyici Liderlik) uygulamanın yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca genel olarak Dışa Yönelim Kültürünün bu yararı daha da artıracığı beklenmektedir.

Araştırma bulgularına göre; Bireye Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında en etkili bileşimin; Enstrümantal Liderlik-Dışa Yönelim Kültürü kombinasyonları olduğu ifade edilebilir. Mülkiyete Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında en etkili bileşimin; Enstrümantal- İçsel Koruma Kültürü kombinasyonları olduğu söylenebilir. İşe Yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılmasında ise en etkili bileşimin; Enstrümantal Liderlik-Dışa Yönelim Kültürü olduğu, Katılımcı Liderlik-Dışa Yönelim Kültürü kombinasyonlarının ise daha düşük bir mertebeden etkin olduğu sonucuna ulaşılabilir.



## 6.2. ÖNERİLER

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, özellikle Ülkemizde nispeten az sayıda araştırma konusu olmuş bir husustur. Oysa günümüz iş dünyasının koşulları daha verimli, daha üretken, yaratıcı ve rekabetçi olmayı gerektirmektedir. Bu gereklilik çalışanların ve onların davranışlarının önemini bir kez daha artırmaktadır. Dolayısıyla hem örgütler hem de araştırmacılar için bu konunun çok daha fazla irdelenmesi yararlı olacaktır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları nispeten kavramsal olarak netliğe kavuşmamış ve üzerinde fikri mutabakat sağlanamamış bir alandır. Bu durum dezavantaj olduğu kadar avantajları da içermektedir. Dolayısıyla bu konudaki kavramsallaştırma çalışmalarının artması da araştırmacılara yönelik bir öneridir.

Günümüz lojistik sektörünün “akıl oyunları” ve “yaratıcı çözüm üretimi” alanı haline geldiği bir ortamda özellikle Ülkemiz lojistik yönetimlerinin çalışan davranışlarına hatta belki de öncelikle çalışanların varlığına yönelik dikkatlerini vermeleri gerekmektedir. Tedarik zincirinin yöneticisi konumundaki lojistik endüstrisinin, her geçen gün ortaya çıkan yeni ihtiyaçları yeni yaklaşım ve yöntemlerle karşılaması gerekmektedir. Söz konusu yeni yöntem ve yaklaşımları bulmanın yolu ise çalışanlardan gelecek fikirlere bağlıdır. Dolayısıyla çalışanlar ve onların tutum ve davranışları her zamankinden daha değerli durumdadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, işletmelere ve diğer çalışanlara büyük zararlar vermekte hatta bazı durumlarda insan yaşamını ve işletmenin varlığını tehlikeye düşürebilmektedir. Tüm örgütlerin bu tür davranışları azaltıcı tedbirleri almaları ve bunları en azından asgari seviyelere indirmeleri aciliyet içeren bir zorunluluktur.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; örgütler açısından en genel bir değerlendirme ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azaltılması için, Liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün etkileri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular ışığında varılan çıkarımların; sosyal yapılar içerisinde son derece karmaşık dinamiklere sahip olan üç değişkenin birlikte etkilerinin çok daha fazla irdelenmesi, hem akademik hem de endüstriyel çevre için önemli sonuçlara ulaşılmasını sağlama potansiyeline sahiptir. Öte yandan kurum ve işletmelerin, çalışanları için uygun çalışma ortamını oluşturmakta hem yasal hem etik hem de görev bakımından sorumlulukları olduğu da belirtilmelidir.

## KAYNAKLAR

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu.

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.5.5237&MevzuatIli ski=0&sourceXmlSearch&Tur=1&Tertip=5&No=5237> (14.08.2016).

Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology*. Sixth Edition. Belmont: Wadsworth.

Adorno, T. W. (2013). *Kültür Endüstrisi - Kültür Yönetimi*. N. Ülner, M., Tüzel, E. Gen (çev.), 8. Baskı. İstanbul: İletişim Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 1967).

Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Ekin Yayın Dağıtım.

Akdemir, A. (2014). *Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A., Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89.1, 947-965.

Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C. (Ed.). (2009a). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 1. Cilt – Personel Psikolojisi*. İstanbul: Literatür Yayın No: 568 (orijinal baskı tarihi 2001).

Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K., Viswesvaran, C. (Ed.). (2009b). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2. Cilt – Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Literatür Yayın No: 569 (orijinal baskı tarihi 2001).

Antonakis, J. House, R. J. (2004). On Instrumental Leadership: Beyond transactions and transformations. Gallup Leadership Institute Conference: University of Nebraska, Nebraska, USA.

- Antonakis, J. House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*. 25, 746–771.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., Trevino, L.K. (2008). Re-Viewing Organizational Corruption. *Academy of Management Review*. 33.3, 670-684.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (Ed.). (2002). *Developing Potential Across a Full Range Of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16, 315-338.
- Bakan, İ. (Ed.). (2011). *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, Ç. H. (2004). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 3. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barling, J., Cooper, C. L. (Ed.) (2008). *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume-1 Micro Approaches*. London: SAGE Publications.
- Bartlett, J. E., Kotrlık, J. W., Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*. 9.1, 43-50.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18.3, 19–31.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 7.3, 18-40.

- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. 17.1, 112-121.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2th ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable Corporation. *Sustainable Development*. 17.2, 102-113.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beins, B. C., McCarthy, M. A. (2012). *Research Methods and Statistics*. New Jersey: Pearson.
- Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. 85.3, 349-360.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*. 2.1, 6-10.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations*. Maryland: University Press of America.
- Beugré, C. D. (2010). Resistance to Socialization into Organizational Corruption: A Model of Deontic Justice. *Journal of Business & Psychology*. 25.3, 533-541.
- Blanchard, A. L., Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*. 24.3, 1067-1084.
- Bula, G. (1998). On the Aggregation of Individual Withdrawal Behaviors into Larger Multi-Item Constructs. *Journal of Organizational Behavior*. 19.5, 437-451.

Burke, R. J., Cooper, C. L. (Ed.). (2006). *Inspiring Leaders*. New York: Routledge.

Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 12. Baskı.  
Ankara: Pegem Akademi.

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Chen, P. Y., Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 65.3, 177-184.

Cherniss, C., Goleman, D. (Ed.) (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*.  
San Francisco: John Wiley & Sons.

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J. (Ed.). (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group.

Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13.1, 24-43.

Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik*. Ü. Şensoy (çev.).  
İstanbul: Optimist (orijinal baskı tarihi 2010).

Cooke, R. A., Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To The Assessment Of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*. 13.3, 245-273.

Cooper, C. L. (1998). The changing nature of work. *Community, Work & Family*. 1.3, 313-317.

- Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Çelik, H. E., Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları*. 4. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Tenth edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Denison D. R., Spreitzer G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach. *Research In Organizational Change and Development*. 5, 1-21.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*. 21.3, 619-654.
- Denison, D. R., Mishra A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6.2, 204-223.
- Deshpande, R., Farley, J. U., Webster Jr., F. E. (1993). Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. 57.1, 23-37.
- Deshpande, R., Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*. 53.1, 3-15.
- Doğan, A. (2014). *Kara Yolu Yük Taşımacılığı*. İstanbul: Beta.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt Kültürü*. 2. Baskı. İstanbul: Beta.

Drake, R. I., Smith, P. J. (1990). *Sanayide Davranış Bilimleri*. K. Tosun (çev., Ed.).  
İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 218.

DuBrin A. J. (2012). *Essentials Of Management*. Ninth Edition.  
Mason: South-Western.

Dünya Bankası. (2017). The Logistics Performance Index and Its Indicators 2016.  
[https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI\\_Report\\_2016.pdf](https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf). (12.02.2017).

Dünya Ticaret Örgütü (WTO). (2016). World Trade Statistical Review 2016.  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2016\\_e/wts2016\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2016_e/wts2016_e.pdf).  
(12.12.2016).

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2003). *Bullying and Emotional Abuse  
in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*.  
London: Taylor & Francis.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*.  
İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. 2. Baskı.  
İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*. 5. Baskı.  
İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım  
Vakfı Yayın No: 7.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. İstanbul: Beta.

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Baskı. İstanbul: Beta.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 13. Baskı. İstanbul: Beta.

- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 11. Baskı. İstanbul: Beta.
- Eren, E., Alpkan, L., Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4.1, 55-70.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kavramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Farr, J. L., Tippins, N. T. (Ed.) (2010). *Handbook of Employee Selection*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Fisk, P. (2008). *İş Dehası*. T. Esener (çev.). İstanbul: Kapital Medya (orijinal baskı tarihi 2008).
- Fox, S., Spector, P. E., Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*. 59, 291–309.
- Fox, S., Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20.6, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E. (Ed.) (2005). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington DC: American Psychological Association.
- Friedman, L. M. (2002). *Yatay Toplum*. A. Fethi (çev.), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları (orijinal baskı tarihi 1999).



- Furnham, A., Taylor, J. (2004). *The Dark Side of Behaviour at Work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Furnham, A., Taylor, J. (2011). *Bad Apples: Identify, Prevent and Manage Negative Behaviour at Work*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16, 343–372.
- George, J. M., Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 5th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Giacalone, R. A., Rosenfeld, P. (1987). Reasons for employee sabotage in the workplace. *Journal of Business & Psychology*. 1.4, 367-378.
- Giles, M. (2016). Ellen Pao ile sohbet: İş yerindeki "izimleri" çözmek üzerine. *Popular Science Türkiye*. 51, 36-37.
- Gleissner, H., Femerling, J. C. (2013). *Logistics Basics-Exercises-Case Studies*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Global Retail Theft Barometer. *Global Retail Theft Barometer 2014-2016*.  
<http://www.globalretailtheftbarometer.com> (01.08.2016).
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H. (2006). Employment Discrimination in Organizations: Antecedents and Consequences. *Journal of Management*. 32.6, 786-830.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2014). *Yeni Liderler*. F. Nayır, O. Deniztekin (çev.). 12. Baskı. İstanbul: Varlık Yayınları (orijinal baskı tarihi 2002).

- Golembiewski, R. T. (Ed.). (1993). *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*. 75.5, 561-568.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. M. (Ed.). (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gruys M. L. (1999). The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Minneapolis: Industrial Relations Center University of Minnesota.
- Gruys, M. L., Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection & Assessment*. 11.1, 30-42.
- Güney, S. (2012a). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güney, S. (2012b). *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın.
- Güriş, S., Astar, M. (2014). *SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Harris, O. J., Hartman, S. J. (Ed.). (2002). *Organizational Behavior*. New York: Best Business Books.
- Hartel, C. E. J., Zerbe, W. J., Ashkanasy, N. M. (Ed.) (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*. 96.4, 677–694.

- Harvard Business Review. (2003). *Kültür ve Değişim*.  
İstanbul: MESS Yayın No: 402 (orijinal baskı tarihi 2002).
- Harvard Business School Publishing. (2005). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Lider Geliştirme*. İstanbul: MESS Yayın No: 456 (orijinal baskı tarihi 2004).
- Harvard Business School Publishing. (2008). *İkna Edici Lider*.  
İstanbul: MESS Yayın No: 559 (orijinal baskı tarihi 2008).
- Harvard Business School Publishing. (2015). *HBR's 10 Must Reads Liderlik*.  
M. İnan (çev.). İstanbul: Optimist (orijinal baskı tarihi 2011).
- Harvard Business School Publishing. (2016). *Liderlik*. A. Kardam (çev.).  
İstanbul: Optimist (orijinal baskı tarihi 2006).
- Hatch M. J., Cunliffe A. L. (2013). *Organization Theory modern, symbolic and postmodern perspectives*. Third Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. 31.5/6, 356-365.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*. 55.8, 989-1018.
- Hill, L. A. (2010). *Yöneticiliğe Giden Yol*. Ü. Şensoy (çev.). 2. Baskı.  
İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları (orijinal baskı tarihi 1992).
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon*.  
İ. Anıl ve B. Doğan (Çev., Ed.), İstanbul: Beta (orijinal baskı tarihi 1996).
- Hofstede, G., Bond, M. H., Luk, C. (1993). Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels. *Organization Studies*. 14.4, 483-503.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990).  
Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study  
across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35.2, 286-316.
- Hollinger, R., Clark, J. (1982). Employee Deviance: A Response To The Perceived  
Quality Of The Work Experience. *Work and Occupations*. 9.1, 7-114.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons  
of experience*. 7th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- ICC Yolsuzlukla Mücadele Kuralları 2011 baskısı (2011). Anonim.  
[http://www.iccwbo.org/Data/Documents/Corporate-Responsibility-and-Anti-  
corruption/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-\(Turkish-Translation-  
2015\)/](http://www.iccwbo.org/Data/Documents/Corporate-Responsibility-and-Anti-corruption/ICC-Rules-on-Combating-Corruption-(Turkish-Translation-2015)/). (14.08.2016).
- Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and  
eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The  
Leadership Quarterly*. 16, 373–394.
- İslamoğlu, A. H., Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*.  
4. Baskı. İstanbul: Beta.
- Jex, S. M., Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology A Scientist Practitioner  
Approach*. Second Edition. New Jersey: Wiley & Sons.
- Johns, G. (1987). Understanding and managing absence from work. *Canadian  
Readings in Personnel and Human Resource Management*. 324-335.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda.  
*Journal of Organizational Behavior*. 31, 519-542.

- Jones, D. A. (2004). Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context. *Academy of Management Proceedings*. A1-A6.
- Kanten, P., Kanten, S. (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*. Ankara: Nobel Kitap.
- Karadağ, E. (Ed.). (2015). *Leadership and Organizational Outcomes*. Switzerland: Springer (e-book).
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 27. Basım. Ankara: Nobel Kitap.
- Kartal, M. (2014). Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri. 4. Baskı. Ankara: Nobel Kitap.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 223.
- Keashly, L. (1997). Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse*. 1.1, 85-117.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*. 14.1, 1-26.
- Keskin, H., Akgün, A. E., Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Kilmann, R. (1985). Corporate Culture. *Psychology Today*. April 1985, 62-68.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Baskı. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. 16. Baskı. İstanbul: Beta.
- Kouzes, J., Posner, B. (2014). *Olağanüstü Liderlik*. M. Benveniste (çev.). İstanbul: Mediacat (orijinal baskı tarihi 2012).

- Köktürk, M. S., Yalçın, A. M., Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı oluşumu ve ölçümü*. İstanbul: Beta.
- Küçük, O., (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş. A., Gürkan, G. Ç. (Ed.) (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Landy, F. J., Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st Century*. Fourth Edition. Hoboken: Wiley.
- Lange, D. (2008). A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control. *Academy of Management Review*. 33.3, 710-729.
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture?. *Strategic Change*. 7.5, 251-260.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5.2, 165-184.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Chenwei, L., Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*. 57.5, 1434-1452.
- Liker, J. K., Convis, G. L. (2013). *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*. A. Soydan (çev.), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım (orijinal baskı tarihi 2012).
- Lim, V. K. G. (2002). The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*. 23.5, 675-694.
- Lipschutz, S. (1979). *Teori ve Problemlerle Olasılık Probability*. H. Kutluk (çev). Ankara: Güven Kitapevi Yayınları.

Longman English Dictionary Online-LDOCE. (2016).

<http://www.ldoceonline.com>. (02.02.2016).

Lussier, R. N., Achua, C. F. (2010). *Leadership Theory, Application & Skill Development*. 4th Edition. Mason: South-Western Cengage Learning.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill.

Lynch, T. D., P. L. Cruise, (Ed.) (2006). *Handbook of Organization Theory and Management The Philosophical Approach*. Second Edition. New York: Taylor & Francis Group.

MacIntosh, E., Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*. 10, 45-64.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., Douglas S. C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal Of Selection And Assessment*. 10.1/2, 36-50.

Martocchio, J. J., Harrison, D. A. (1993). To be there or not to be there: Questions, theories, and methods in absenteeism research. *Research in Personnel and Human Resources Research*. 11, 259-329.

McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 7.2, 226-246.

Meydan, C. H., Şeşen H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Michigan State University. (2016). *Leadership*.  
<https://www.msu.edu/course/prr/370/LEADERSHIP.doc>. (09.02.2016).
- Mindtools. The Vroom-Yetton-Jago Decision Model. Anonim. b.t.  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm). (08.03.2016).
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E. Sharpe.
- Moran, E. T., Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*. 45.1, 19-47.
- Mount, M., Ilies, R., Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*. 59.3, 591-622.
- Mulki, J. P., Caemmerer, B., Heggde, G. S. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 35.1, 3-22.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., Locander, W. B. (2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics*. 86, 125-141.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*. Winter 1990, 32, 77-97.
- Neider, L. L., Schriesheim, C. A. (2014). *Advances in Authentic and Ethical Leadership*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Nelson, B., Economy, P. (2010). *Yöneticilik for Dummies meraklısına*. A. Ü. Şensoy (çev.). 2. Baskı. İstanbul: Doğan Kitap (orijinal baskı tarihi 2003).



- Newstrom, J. W., Monczka, R. E., Reif, W. E. (1974). Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence. *Journal of Business Communication*. 11.3, 12-20.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. C. Şimşek (Çev., Ed.), İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları (orijinal baskı tarihi 2013).
- Ogbonna, E., Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*. 11.4, 766-788.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. 5. Baskı. İstanbul: Mediacat.
- Öneş, D. S. (2002). Introduction to the Special Issue on Counterproductive Behaviors at Work. *International Journal of Selection and Assessment*. 10.1/2, 1-4.
- Öneş, D. S., Viswesvaran, C., Schmidt F. L. (2003). Personality and Absenteeism: A meta- analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*. 17, 19-38.
- Özdemir, A. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. 3. Baskı. İstanbul: Beta.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Ekin Yayınevi.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Phatak, A.V. (b.t.). *Uluslararası Yönetim*. A. Baransel ve T. Somay (çev.), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 213.
- Pheysey, D. C. (2003). *Organizational Cultures Types and transformations*. London: Taylor & Francis e-Library.

- Pinto, P., Leana, C. R., Pil, F. K. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organization-Level Corruption. *Academy of Management Review*. 33.3, 685-709.
- Posner, B. Z., Randolph, W. A., Schmidt, W. H. (1987). Managerial Values Across Functions A Source of Organizational Problems. *Group & Organization Studies*. 12.4, 373-385.
- Quinn, R. E., Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. 29.1, 33-51.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Model Management Theory. *Training and Development Journal*. April 1967, 8-17.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013a). *Örgütsel Davranış*. İ. Erdem (çev., Ed.). Ankara: Nobel Yayın (orijinal baskı tarihi 2011).
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013b). *Organizational Behavior*. 15th ed. New Jersey: Pearson.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*. 38.2, 555-572.
- Robinson, S. L., Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance. *Trends in Organizational Behavior*. 5, 1-30.
- Rogelberg, S. G. (Ed.) (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rowold, J. (2014). Instrumental leadership: Extending the transformational transactional leadership paradigm. *Zeitschrift für Personalforschung*. 28.3, 367-390.

- Russell, R. F., Stone, A. G. (2002). A view of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*. 23.3, 145-157.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayın.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal Of Selection and Assessment*. 10.1/2. 117-125.
- Sankowsky, D. (1995). The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power. *Organizational Dynamics*. 23.4, 7-71.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Sixth Edition. Harlow: Pearson.
- Schein, E. H. (1986). What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal*. 40.1, 30-33.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3. Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. ve K. M. Barbera, (Ed.) (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation*. Third Edition. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sekaran, U. (2013). *Research Methodsfor Business A Skill-Building Approach*. Fourth Edition. New York: Wiley.

- Sığrı, Ü., Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. 3. Baskı. İstanbul: Beta.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York: New York University Press.
- Skinner, B. F. (2014). *Science and Human Behavior*. The B. F. Skinner Foundation. [www.bfskinner.org](http://www.bfskinner.org) (12.01.2016).
- Sollmann, U., Heinze, R. (1995). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Sonntag, S. (Ed.) (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E., Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*. 12, 1-24.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*. 68.3, 446–460.
- Spellman, R. (2011). *Yeni Liderlik*. L. Öktem ve E. Kantemir (çev.). İstanbul: Optimist (orijinal baskı tarihi 2011).
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., Anusree, M. R. (2013). *Business Research Methods An Applied Orientation*. e-Book: Springer.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 54, 1-29.
- Şimşek Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

- Taşkın, Ç., Akat, Ö. (2010). *LISREL ile Marka Değeri Ölçümü Örnekleri*. Bursa: Ekin Yayın.
- Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP). (2017). [http://cscmp.org/imis0/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](http://cscmp.org/imis0/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921). (12.02.2017).
- Terris, W., Jones, J. (1982). Psychological Factors Related to Employees' Theft in The Convenience Store Industry. *Psychological Reports*. 51, 1219-1238.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Tranfield, D., Smith, S., Foster, M., Wilson, S., Ivor, P. (2000). Strategies for managing the teamworking agenda: Developing a methodology for team-based organisation. *International Journal of Production Economics*. 65.1, 33–42.
- TÜİK. (2016). İstihdam edilenlerin yıllar ve cinsiyete göre iktisadi faaliyet kolları. <http://www.TÜİK.gov.tr/PreTabloArama.do>. (22.12.2016).
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2016). *Büyük Türkçe Sözlük*. [www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts).
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2016). *Güncel Türkçe Sözlük*. [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&view=gts](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts).
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2016). *Yazım Kılavuzu*. [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_yazimkilavuzu&view=yazimkilavuzu](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_yazimkilavuzu&view=yazimkilavuzu).

- U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC),  
<https://www.eeoc.gov/laws/types/index.cfm>. (12.06.2016).
- Ülgen, H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. 3. Baskı.  
İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 258.
- Ülgen, M., Mirze, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Baskı.  
İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- van Dierendonck, D., Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of  
Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research.  
*Journal of Business Ethics*. 128.1, 119-131.
- Wallace, J., Hunt, J., Richards, C. (1999). The relationship between organisational  
culture, organisational climate and managerial values. *The International  
Journal of Public Sector Management*. 12.7, 548-564.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J.  
(2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based  
Measure. *Journal of Management*. 34, 89-126.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness  
and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*. 13.4,  
534-545.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*.  
4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yolsuzluğa Karşı Birleşmiş Milletler Sözleşmesi. Anonim, b.t.  
[https://www.tbmm.gov.tr/etik\\_komisyonu/belgeler/sozlesme\\_BM.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/belgeler/sozlesme_BM.pdf)  
(14.08.2016).
- Young, J. S., Simon, W. L. (2011). *Steve Jobs Apple*. 2. Baskı. S. Yeniçeri (çev.),  
İstanbul: Yakamoz Kitap (orijinal baskı tarihi 2005).

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15.2, 251-289.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Seventh Edition.  
New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., Griffin, M. (2009). *Business Research Methods*. 8th Edition. Mason: South-Western Publishing.



## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Ad-Soyad: Alpaslan DOĞAN

İletişim: [alpaslandogan@hotmail.com](mailto:alpaslandogan@hotmail.com) / [ad@alpaslandogan.com](mailto:ad@alpaslandogan.com)

### EĞİTİM DURUMU

İlkokul: Dulkadirli Karşiyaka İlkokulu

Ortaokul: Çiçekdağı Öğretmen Lisesi

Lise: Kırşehir Lisesi

Lisans: İstanbul Üniversitesi, Astronomi ve Uzay Bilimleri Bölümü

Lisans: İstanbul Üniversitesi, İşletme Bölümü

Lisans: Atatürk Üniversitesi, Sosyoloji Bölümü

Yüksek Lisans: İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Bölümü

### İŞ TECRÜBESİ

1990 ile 2012 yılları arasında; lojistik, hava yolu, kara yolu, yolcu taşıma, turizm taşıma, kargo işletmesi alanlarında sektörün öncü işletmelerinde, memuriyet görevinden genel müdür yardımcılığına kadar tüm kademe yönetim basamaklarında iştilgal edildi.

### ESERLER

Kara Yolu Yük Taşımacılığı, 2014, Beta Yayın.

Kara Yolu Yolcu Taşımacılığı, 2015, Nobel Kitap.



## EK: SORU FORMU ÖRNEĞİ

### Sayın Katılımcı,

“Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşılığı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma” adlı bilimsel bir çalışma yürütmekteyiz. Yaklaşık 10 dakikanızı alacak olan ekteki anketi doldurmanız; çalıştığınız sektöre ve bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacaktır. Her bir soruya karşılık, durumunuzu/ fikrinizi ifade eden en uygun seçeneği kutucuğa “(X)” işaretlemeniz yeterlidir. Soruların doğru ya da yanlış bir cevabı bulunmamaktadır, önemli olan tüm soruların içtenlikle cevaplanmasıdır.

**Formda isim belirtilmeyecektir, elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli kalacak ve bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır.**

Yapmış olduğumuz bilimsel çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.  
Saygılarımızla...

Prof. Dr. Nevin DENİZ  
(DANIŞMAN)

Alpaslan DOĞAN  
alpaslandogan@hotmail.com  
İstanbul Arel Üniversitesi

### I. İŞLETMEYE İLİŞKİN BİLGİLER

1. Kuruluş Tarihi: .....

2. Faaliyet Konusu: .....

3. Çalışan Sayısı:

0-10 ( ) 11-50 ( ) 51-250 ( ) 251-500 ( ) 501 ve üzeri ( )

4. Şirket Yapısı:

Şahıs İşletmesi ( ) Adi Şirket ( ) Komandit Şirket ( ) Kollektif Şirket ( ) Limitet Şirket ( ) Anonim Şirket ( )

5. Faaliyet Bölgesi:

Şehir (.....) Bölge (.....) Ulusal ( ) Uluslararası ( )

6. Yetki Belgesi/Belgeleri Türü:

L1 ( ) L2 ( ) K1 ( ) C2 ( ) R1 ( ) R2 ( )

M1 ( ) M2 ( ) M3 ( )

7. Kalite ve Güvence Belgeleri: ISO 9001-2008 ( ) ISO 14001 ( ) OHSAS 18001 ( ) Diğer (.....)

### II. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız:

21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 61 ve üstü ( )

2. Eğitim Durumunuz:

İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

3. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )

4. Medeni Haliniz: Bekar ( ) Evli ( )

5. Bu işletmedeki çalışma süreniz:

0-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri ( )

6. Bu sektördeki toplam çalışma süreniz:

0-2 yıl ( ) 3-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri ( )

7. Şirketteki mevcut pozisyonunuz:

İşçi ( ) Sürücü ( ) Memur ( ) Şef/Sorumlu ( ) Müdür Yrd. ( ) Müdür ( ) Genel Müdür Yrd. ( )  
Genel Müdür ( ) Diğer (.....)

8. Görev yaptığınız birim/departman:

Operasyon ( ) Depo ( ) İdari ( ) Pazarlama ( ) Muhasebe ( ) Müşteri İlişkileri ( ) Diğer (.....)

9. Aylık geliriniz (TL):

2.000'e kadar ( ) 2.001-3.000 ( ) 3.001-4.000 ( ) 4.001-5.000 ( ) 5.001-6.000 ( ) 6.001 ve üstü ( )

10. Yazıp-konuşabildiğiniz yabancı diller:

Yok ( ) İngilizce ( ) Almanca ( ) Fransızca ( ) İspanyolca ( )  
İtalyanca ( ) Rusça ( ) Arapça ( ) Diğer (.....)

### III. ÖLÇEK SORULARI

<b>1. BÖLÜM</b>		Hiçbir Zaman	Bazen	Fikrim Yok	Genellikle	Her Zaman
<i>Aşağıdaki soruları "hiçbir zaman"dan "her zaman"a giden ölçek üzerinde, size en uygun olan ifadeyi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.</i>						
<b>Benim yöneticim...</b>						
1- LDPartp1_1	Bir karara varmadan önce astlarının düşüncelerini dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
2- LDPartp2_2	Harekete geçmeden önce astlarına danışır.	( )	( )	( )	( )	( )
3- LDPartp3_3	Bir problemle karşılaştığı zaman astlarına danışır.	( )	( )	( )	( )	( )
4- LDPartp4_4	Astlarının öneri ve görüşlerine önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
5- LDPartp5_5	Yapılacak olan işlerle ilgili astlarının önerilerini dinler.	( )	( )	( )	( )	( )
6- LDSupp1_6	Çalışanların işlerini daha severek yapabilmeleri için yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
7- LDSupp2_7	Ekip üyelerinin kişisel refahını artırmak için çaba gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
8- LDSupp3_8	İşleri memnun edici hale getirmek için küçük şeyler de olsa bir şeyler yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
9- LDSupp4_9	Tüm ekip üyelerine eşit davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
10- LDInstr1_10	Görevlerin nasıl yapılması gerektiğini açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
11- LDInstr2_11	Hangi işlerin yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	( )	( )	( )	( )	( )
12- LDInstr3_12	İş performans standartlarını belirler.	( )	( )	( )	( )	( )
13- LDInstr4_13	Yapılacak işleri programlar.	( )	( )	( )	( )	( )

Lütfen, bir sonraki sayfaya geçiniz!

<b>2. BÖLÜM</b>		Hiçbir Zaman	Bazen	Fikrim Yok	Genellikle	Her Zaman
<i>Aşağıda, <u>şahit olduğunuz üretim karşıtı iş davranışlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.</u></i>						
<b>Çalıştığım iş yerinde...</b>						
1- CPBSabt1_1	İş yerine ait araç gereçler veya kaynaklar kasıtlı bir şekilde ziyan edildi.	( )	( )	( )	( )	( )
2- CPBSabt2_2	İş yerine veya müşteriye ait bir malzemeye/ürüne veya yapıya kasten zarar verildi.	( )	( )	( )	( )	( )
3- CPBSabt3_3	Çalışma ortamı kasıtlı olarak kirletildi veya çöp atıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
4- CPBwth1_4	İzin alınmaksızın işe geç gelindi.	( )	( )	( )	( )	( )
5- CPBwth2_5	Hasta olunmadığı halde hastayım bahanesi ile işe gelmemelik yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
6- CPBwth3_6	İzin verilen zamandan daha fazla mola yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
7- CPBwth4_7	Mesai bitiş saatinden önce iş yerinden çıkıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
8- CPBProd1_8	Kasten, yanlış iş yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
9- CPBProd2_9	Kasıtlı olarak, işin yapılması için gereken süreden daha yavaş çalışıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
10- CPBProd3_10	Bilinçli olarak talimatlara uyulmadı.	( )	( )	( )	( )	( )
11- CPBThef1_11	İş yerine veya müşteriye ait bir eşya/malzeme çalındı.	( )	( )	( )	( )	( )
12- CPBThef2_12	İş yerine ait araç gereç, izinsiz olarak eve götürüldü.	( )	( )	( )	( )	( )
13- CPBThef3_13	Çalıştığından daha fazla zaman için ödeme alma girişimi oldu.	( )	( )	( )	( )	( )
14- CPBThef4_14	İş yerine ait para izinsiz olarak alındı.	( )	( )	( )	( )	( )
15- CPBThef5_15	İş yerine veya müşteriye ait bir eşya çalındı.	( )	( )	( )	( )	( )
16- CPBAbus1_16	İş dışındaki kişilere iş yerini kötüleme yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
17- CPBAbus2_17	İş yerinde kötü veya zarar verici dedikodu yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
18- CPBAbus3_18	Müşteriye kötü veya kaba davranıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
19- CPBAbus4_19	Çalışma performansı nedeni ile aşağılanma veya hakarete uğrayan oldu.	( )	( )	( )	( )	( )
20- CPBAbus5_20	Birisinin kişisel yaşamı ile alay edildi.	( )	( )	( )	( )	( )
21- CPBAbus6_21	İş yerinde görmezden gelinen/yok sayılan çalışan oldu.	( )	( )	( )	( )	( )
22- CPBAbus7_22	Yaptığı hatayı başkalarına yüklemeye/yıkmaya çalışan oldu.	( )	( )	( )	( )	( )
23- CPBAbus8_23	İş yerinde kavga edildi.	( )	( )	( )	( )	( )
24- CPBAbus9_24	İş yerinde birisine sözlü olarak sataşma oldu.	( )	( )	( )	( )	( )
25- CPBAbus10_25	İş yerinde birisine kaba veya uygunsuz el hareketi yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
26- CPBAbus11_26	İş yerinde tehdit veya korkutma amacıyla şiddet uygulandı.	( )	( )	( )	( )	( )
27- CPBAbus12_27	İş yerinde sözlü olarak tehdit veya korkutma yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
28- CPBAbus13_28	İş yerinde birisine, küçük düşürücü edepsiz/küfürü konuşmalar yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
29- CPBAbus14_29	İş yerinde birisi, haksız yere kötü olarak gösterilmeye çalışıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
30- CPBAbus15_30	İş yerinde birisine, küçük düşürmek maksadı ile eşek şakası yapıldı.	( )	( )	( )	( )	( )
31- CPBAbus16_31	İş yerinde, izinsiz olarak birinin kişisel yazışmaları veya eşyaları kurcalandı.	( )	( )	( )	( )	( )
32- CPBAbus17_32	İş yerinde birisine vuruldu veya ittirildi.	( )	( )	( )	( )	( )
33- CPBAbus18_33	İş yerinde birisi aşağılandı veya alay edildi.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>3. BÖLÜM</b> Aşağıdaki soruları "hiçbir zaman"dan "her zaman"a giden ölçek üzerinde, size en uygun olan ifadeyi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz. <b>Çalıştığım işletme...</b>		Hiçbir Zaman	Bazen	Fıkrim Yok	Genellikle	Her Zaman
1- OCInnov1_1	Firmamız gelişmeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Çalışanlarımız, ortaya çıkan sorunları çözmek için gönüllü olarak görev üstlenirler.	( )	( )	( )	( )	( )
2- OCInnov2_2	Firmamız, dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almaya isteklidirler.	( )	( )	( )	( )	( )
3- OCInnov3_3	Firmamız, yenilik ve gelişim için kendisini adanmıştır. İlk ve öncü olmaya önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
4- OCInnov4_4	Firmamızda girişimci, yenilikçi olan veya risk alan çalışanlar başarılı olarak görülür.	( )	( )	( )	( )	( )
5- OCComp1_5	Firmamızda, örgütsel görev ve hedeflerin başarılması önemlidir. Üretim odaklılık ortak değerdir.	( )	( )	( )	( )	( )
6- OCComp2_6	Firmamızda, üretimde etkin rol alan, teknik becerilere sahip ve iş yapabilme kabiliyeti olan çalışanlar "en iyi" olarak kabul edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
7- OCComp3_7	Firmamızda rekabetçi yöntemlerle başarıya ulaşmaya önem verilir. Ölçülebilen hedefleri gerçekleştirmek önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
8- OCComp4_8	Firmamız üretim odaklıdır. Asıl mesele iş yapmaktır. Çalışanlar, kişilerle ilgilenmezler.	( )	( )	( )	( )	( )
9- OCBrc1_9	Firmamızın yapı taşları resmi kural ve politikalarıdır. Sorunsuz bir işletme olarak faaliyetleri sürdürmek için bunlar çok önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
10- OCBrc2_10	Firmamız yüksek derecede resmileşmiş ve yapılandırılmıştır. Belirlenmiş olan prosedürler genellikle çalışanların neler yapması gerektiğini belirlemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
11- OCBrc3_11	Firmamızda koordinasyonu sağlayan, organize eden ve kuralları uygulayan yöneticiler en başarılı yöneticiler olarak kabul edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
12- OCBrc4_12	Firmamızda, süreklilik ve istikrara önem verilir. İşlerin etkin ve düzenli bir biçimde yürütülmesine önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
13- OCComm1_13	Firmamızda çalışanların bağlılığı yüksektir. Sadakat ve geleneklere uymak çalışanlar arasındaki bağlılık için önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
14- OCComm2_14	Firmamızda çalışanlara büyük ilgi gösterilir. Geniş bir aile ortamı özelliğine sahiptir ve çalışanlar kendileriyle ilgili çok şeyi paylaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
15- OCComm3_15	Firmamızda çalışanlara önem verilir. Kurum içi bağlılık ve ahlaki değerler önemlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
16- OCComm4_16	Firmamızda akıl hocalığı yapan, bilge, korumacı veya anne-baba gibi olan yöneticiler en iyi yönetici olarak kabul edilir.	( )	( )	( )	( )	( )

NOT: Ölçek ifadelerine verilen kod numaraları (LDPartp1\_1 gibi) sonradan eklenmiş olup soru formunda sadece sıra numaraları bulunmaktadır.